

DANIEL HARADA LEMES

Implementação e mensuração de práticas ESG: um estudo sobre sua aplicação no setor bancário brasileiro

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo
2022**

DANIEL HARADA LEMES

Implementação e mensuração de práticas ESG: um estudo sobre sua aplicação no setor bancário brasileiro

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Prof.^a Titular Roberta de
Souza Castro Piao

**São Paulo
2022**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Lemes, Daniel Harada

**Implementação e mensuração de práticas ESG: um estudo sobre sua aplicação no setor bancário brasileiro / D. H. Lemes -- São Paulo, 2022.
112 p.**

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1. Sustentabilidade 2. Índices ESG
3. Modelos de Negócio Sustentáveis 4. Responsabilidade Social Corporativa 5. Instituições Financeiras I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre acreditou em mim e me incentivou a ir atrás dos meus sonhos. Aos meus irmãos, que nos bons e nos maus momentos estiveram comigo e me fizeram rir. Ao meu pai, que, apesar dos percalços, me apoiou da melhor forma que conseguia. E, principalmente, à minha mãe, que fez o possível e o impossível por mim, sem você eu não teria chegado onde cheguei.

Aos meus amigos de anos, Aline, Beatriz, Carolyne, Gabriel, Laís, Sabrina, Thaís e Victória, que independente do tempo e distância, ainda conseguem me fazer sentir como se nunca estivéssemos longe. Obrigado pela amizade construída há tanto tempo.

Aos amigos que participaram dessa jornada que foi a Poli comigo, Bruno, Helena, Lyvia, Maysa, Olivia, Rafael e Vinicius. Sem vocês a universidade não teria sido, nem de perto, o que foi. Obrigado pela companhia em todos esses anos, seja nos estudos ou nas festas. Espero estar sempre com vocês.

Ao Centro Acadêmico da Engenharia de Produção e aos amigos que me proporcionou, em especial, Daniela C. e Daniela S., Eduardo, João, Lucas, Marina, Pedro, Shelly e Thiago. Obrigado por me ensinarem e me ajudarem a crescer tanto. Vocês não tem ideia do quanto foram importantes para mim.

Por fim, à Escola Politécnica e a todos os professores da minha graduação, obrigado pela imensa oportunidade de aprender com vocês. O ensino público superior é um privilégio e uma responsabilidade e espero contribuir para que muitos outros alunos e alunas possam ter a mesma chance que eu tive.

*“Your beliefs become your thoughts,
Your thoughts become your words,
Your words become your actions,
Your actions become your habits,
Your habits become your values,
Your values become your destiny.”*

– Mahatma Gandhi

RESUMO

O objetivo deste trabalho é o estudo da implementação de práticas ESG por instituições financeiras brasileiras, frente à urgência climática e a necessidade de adoção de modelos de negócios mais sustentáveis por todos os setores da economia. Para isso, foi realizada uma análise qualitativa de quatro grandes bancos de varejo no país, sendo três tradicionais e uma *fintech*, a partir de dados primários e secundários coletados. Como resultado, constatou-se que todas as empresas estudadas já incorporam o conceito de ESG nas suas rotinas e estabelecem sua estratégia de sustentabilidade. No entanto, há grandes diferenças entre as empresas entrevistadas em relação às frentes de atuação social dos Fundações e Institutos comandados pelas respectivas organizações e quanto à priorização de redução do impacto ambiental entre os bancos tradicionais e a *fintech*, dada que a última possui um impacto significativamente menor. Desta forma, o trabalho conseguiu estabelecer uma base de conhecimento comum em termos de práticas ESG e de materialidade dos temas considerados relevantes pelas instituições financeiras, além de identificar os principais campos de atuação e desafios de desenvolvimento desse setor no Brasil. As barreiras e limitações percebidas dizem respeito ao grau de maturidade da área ESG no mercado e à consequentemente disponibilidade de informações e mensuração dos impactos gerados, devendo ser melhor endereçado nos próximos anos.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Índices ESG, Modelos de Negócios Sustentáveis, Responsabilidade Social Corporativa, Instituições Financeiras.

ABSTRACT

The objective of this work is to study the implementation of ESG practices by Brazilian financial institutions, given the climate urgency and the need to adopt more sustainable business models by all sectors of the economy. For this, a qualitative analysis was carried out of four large retail banks in the country, three traditional and one fintech, based on primary and secondary data collected. As a result, it was found that all the companies studied already incorporate the ESG concept into their routines and establish their sustainability strategy. However, there are great differences between the companies interviewed in relation to the social action fronts of the Foundations and Institutes commanded by the respective organizations and regarding the prioritization of reducing the environmental impact between traditional banks and fintech, given that the latter has a significantly smaller. In this way, the work was able to establish a common knowledge base in terms of ESG practices and the materiality of the topics considered relevant by financial institutions, in addition to identifying the main fields of action and challenges for the development of this sector in Brazil. Perceived barriers and limitations relate to the degree of maturity of the ESG area in the market and the consequent availability of information and measurement of the impacts generated, which should be better addressed in the coming years.

Keywords: Sustainability, ESG Indexes, Sustainable Business Models, Corporate Social Responsibility, Financial Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	25
Figura 2 - Portfólios ESG v.s. S&P500.....	34
Figura 3 - Classificação de desempenho ESG pelo <i>framework</i> MSCI	40
Figura 4 - Ponderação de questões-chave pelo <i>framework</i> MSCI	40
Figura 5 - Classificação de controvérsias pelo <i>framework</i> MSCI.....	41
Figura 6 - <i>Framework</i> de avaliação da Thomson Reuters	42
Figura 7 - <i>Framework</i> conceitual de um modelo de negócio.....	50
Figura 9 - Crescimento projetado de mulheres em cargos de liderança no setor de serviços financeiros	54
Figura 10 - Temas e desafios em sustentabilidade da empresa A	60
Figura 11 - Estrutura de governança da sustentabilidade da empresa A.....	62
Figura 12 - Estrutura do Programa de <i>Compliance</i> da empresa A.....	67
Figura 13 - Estrutura de governança da empresa A	68
Figura 14 - Compromissos de impacto positivo da empresa B.....	70
Figura 15 - Estrutura da governança corporativa da empresa B	75
Figura 16 - Representatividade de gênero e raça da empresa C.....	80
Figura 17 - Quatro pilares da governança corporativa da empresa C	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro com exemplos práticos de impacto ESG.....	31
Tabela 2 - Volume de negociação das ações CSI300 antes e durante o período de pandemia da COVID-19.....	35
Tabela 3 - <i>Framework</i> de avaliação da MSCI.....	39
Tabela 4 - <i>Framework</i> de avaliação de controvérsias da Thomson Reuters	42
Tabela 5 - Classificação de desempenho ESG pelo <i>framework</i> Thomson Reuters ...	43
Tabela 6 - <i>Framework</i> de avaliação da SynTao Green Finance	45
Tabela 7 - Quadro comparativo dos <i>frameworks</i> apresentados anteriormente	46
Tabela 8 - Análise de valor dos 8 arquétipos em um modelo de negócio financeiro sustentável	51
Tabela 9 - Quadro conceitual para avaliação ESG em bancos.....	55
Tabela 10 - Descrição das entrevistas realizadas	57
Tabela 11 - Codificação para análise dos dados coletados	58
Tabela 12 - 10 Compromissos de Longo Prazo em Sustentabilidade da empresa A .	61
Tabela 13 - Compromissos públicos da empresa C	77
Tabela 14 - Metas de diversidade e inclusão da empresa D.....	85
Tabela 15 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco A	89
Tabela 16 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco B	91
Tabela 17 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco C	94
Tabela 18 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco D	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
CGU	Controladoria Geral da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
CSI	China Securities Index
CT	Câmara Temática
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
D&I	Diversidade de Inclusão
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
E-NPS	Employee Net Promoter Score
EPC	Empresas pelo Clima
ESG	Environment, Social, Governance
ESGC	Environment, Social, Governance Controversy
FSC	Forest Stewardship Council
FTSE	Financial Times Stock Exchange
GEE	Gases de Efeito Estufa
GHG	Greenhouse Gas
ICO2	Índice Carbono Eficiente
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IOT	Internet of Things
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
LGBT+	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgênero
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NBR	Norma Brasileira
NPS	Net Promoter Score

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PCAF	Partnership for Carbon Accounting Financials
PD	Programa Performance Diferenciada
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
PRAD	Programa de Remuneração por Alto Desempenho
PRB	Princípios de Responsabilidade Bancária
PRCA	Programa de Reconhecimento da Central de Atendimento
PRSA	Política de Responsabilidade Socioambiental
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
S&P	Standard and Poor's
SFCS	Sustainable Finance Classification System
TI	Tecnologia da Informação
UNEP FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	24
2.1	DESAFIOS DO SISTEMA SOCIOECONÔMICO VIGENTE.....	24
2.2	MODELOS DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEIS	26
2.3	ÍNDICES ESG.....	28
2.3.1	Incorporação dos índices ESG nos processos de decisão	28
2.3.2	Influência dos índices ESG na performance financeira.....	30
2.3.3	Impacto dos índices ESG nos riscos de externalidades.....	32
2.4	MENSURAÇÃO E GREENWASHING	36
2.5	FRAMEWORKS DE AVALIAÇÃO ESG	38
2.5.1	Framework MSCI	38
2.5.2	Framework Thomson Reuters	41
2.5.3	Framework SynTao Green Finance	44
2.6	SETOR BANCÁRIO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	47
2.7	DESAFIOS DO SETOR BANCÁRIO EM ESG	50
3	METODOLOGIA	57
4	RESULTADOS	59
4.1	EMPRESA A.....	59
4.2	EMPRESA B.....	69
4.3	EMPRESA C.....	76
4.4	EMPRESA D.....	83
5	DISCUSSÃO	89
6	CONCLUSÃO.....	103
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de estabelecer um melhor entendimento sobre as práticas de sustentabilidade que estão sendo incorporadas pelo setor bancário de varejo brasileiro, a partir dos índices ESG. Esta temática se mostrou relevante dada a necessidade de transição do sistema socioeconômico vigente para um sistema mais sustentável, visto que o modelo linear, apesar de ter possibilitado um grande crescimento econômico, está comprometendo os recursos naturais do planeta a tal nível que logo acarretará em um colapso climático.

Frente a este cenário, a Organização das Nações Unidas instituiu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que nada mais são que metas de desenvolvimento em diversas áreas da sociedade para erradicação da pobreza, combate à desigualdade e preservação do planeta, estimulando um crescimento sustentável e inclusivo para todos. Tendo isso em vista, modelos de negócios sustentáveis estão sendo cada vez mais priorizados pelo mercado, tanto como forma de combater as mudanças climáticas, mas também como ferramenta de mitigação dos riscos relacionados a elas. Os índices ESG, então, surgiram como forma de mensuração do impacto das organizações, em relação às áreas Ambiental (*Environment*), Social (*Social*) e de Governança (*Governance*), sendo utilizado como indicador de performance não-financeira e podendo ser aplicado a qualquer tipo de setor ou empresa.

Para este trabalho, foi definido o estudo da sua implementação no setor bancário de varejo dentro do contexto brasileiro, dada a importância do setor no desenvolvimento da economia e da sociedade, devido à sua função intermediadora na alocação de recursos financeiros, influenciando toda a atividade humana e econômica, independente do tipo de comércio e indústria. Além disso, o autor trabalha na área financeira e seria importante se aprofundar no tema ESG sob a perspectiva das instituições financeiras.

Os principais objetivos deste trabalho foram, então, identificar como os bancos de varejo estão aplicando os conceitos de sustentabilidade no seu dia-a-dia, quais métricas estão sendo utilizadas para mensuração e quais seus principais objetivos. Além disso, buscou-se entender qual o impacto que está sendo gerado a partir dessas ações, comparando os bancos tradicionais com as *fintechs*.

O trabalho foi estruturado em 7 capítulos. Após a introdução, é apresentada a revisão da literatura, onde são detalhados os estudos já realizados e conceitos aplicados à área e formulado o quadro de avaliação conceitual. Segue-se a apresentação da metodologia do trabalho, para detalhamento do método de pesquisa, seguida da análise dos resultados. Posteriormente, apresenta-se a conclusão seguida das referências do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é realizada uma revisão da literatura sobre a necessidade de transição do sistema socioeconômico vigente para um sistema mais sustentável e como o ESG se insere nesse cenário, auxiliando a uma melhor mensuração dos impactos socioambientais gerados pelas organizações, independentemente do setor abordado. Considerando então a crescente utilização do índice e a transformação sustentável, aprofunda-se a questão em relação à indústria bancária, identificando a sua relevância para o mercado e a sociedade e quais as principais tendências e desafios para esta adaptação.

2.1 DESAFIOS DO SISTEMA SOCIOECONÔMICO VIGENTE

A humanidade enfrenta um dos seus maiores desafios para readaptar a forma como vive e produz. Durante mais de 200 anos, o modelo econômico utilizado era - e continua sendo, majoritariamente - linear, cuja estrutura baseia-se na extração crescente de materiais para produzir bens que futuramente serão descartados. Apesar deste modelo ter permitido um grande crescimento econômico, na busca de produzir cada vez mais e aumentar as riquezas dos países desenvolvidos, os sistemas que sustentam a vida terrestre estão sendo altamente comprometidos e, como resultado, a vida de grande parte da sociedade está sendo impactada negativamente (CIRCLE ECONOMY, 2022).

De acordo com a Circle Economy (2022), somente na última metade do século passado, a quantidade de material sendo comercializado mundialmente mais do que triplicou, passando de 27 bi de toneladas em 1970 para 84 bi em 2015, apesar do ritmo de crescimento da população mundial ser mais lento, dobrando de tamanho neste mesmo período. Consequentemente, observou-se um aumento desenfreado da poluição atmosférica e desperdício e esgotamento de recursos naturais, além da perda de biodiversidade e aquecimento global.

Este sistema já se provou insustentável ambientalmente, mas além disso existem diversas carências sociais, quando leva-se em consideração a qualidade de vida e distribuição de renda entre os países desenvolvidos e não desenvolvidos, dado que, apesar de um crescimento exacerbado da produção e da economia, grande parte da população ainda não possui acesso às condições básicas de sobrevivência. Somente

em 2021, diversos eventos catastróficos ocorreram ao redor do globo, desde queimadas florestais e tempestades à inundações e secas e é previsto que, caso o cenário atual se mantenha, até 2050, o colapso climático obrigará milhões de pessoas a se realocar e a perda de biodiversidade será gigantesca (CIRCLE ECONOMY, 2022).

A partir deste cenário, em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), onde foram elencados 17 objetivos, que propõem nortear as sociedades para um crescimento considerando o desenvolvimento sustentável até 2030 por todos os países. Os objetivos levam em consideração as diferentes realidades entre as nações, capacidades para atuação e responsabilidades, respeitando políticas e prioridades nacionais, dado que cada uma possui seus próprios desafios para alcançar os objetivos traçados.

A principal meta desta agenda é alcançar o desenvolvimento sustentável em suas 3 dimensões - econômica, social e ambiental - de forma balanceada e integrada, dado que nela entende-se que erradicar a pobreza, combater desigualdades, preservar o planeta, criar um crescimento econômico sustentável e inclusivo e promover a inclusão social são fatores interligados e interdependentes (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015).



Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Desde 2016, os países signatários estão se comprometendo a atingir os objetivos traçados, entretanto a guerra na Ucrânia, somada à pandemia da COVID-19, agora em seu terceiro ano, intensificou ainda mais as crises alimentar, energética, humanitária e de refugiados em todo o mundo. De acordo com o The Sustainable Development Goals Report (2022), aproximadamente 2 bilhões de pessoas vivem em países afetados por conflitos e o número de refugiados em 2021 foi o mais alto já registrado. Quanto à pandemia da COVID-19, até 2022, já havia custado direta ou indiretamente cerca de 15 milhões de vidas, além de acrescentar milhões de pessoas vivendo na extrema pobreza e sofrendo com o aumento da fome, comparado a níveis pré-pandêmicos.

Estas situações são ainda mais preocupantes considerando as mudanças climáticas, que atuam como "multiplicadores de crise", e cujos impactos já são sentidos ao redor do globo. A pandemia e a guerra na Ucrânia atrasaram ainda mais a transição para economias mais verdes e, para que haja uma recuperação econômica e social sustentável e inclusiva, é necessário que os Objetivos sejam urgentemente resgatados, reforçando o compromisso estabelecido na Agenda para o Desenvolvimento Sustentável (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022).

2.2 MODELOS DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEIS

Dada a urgente necessidade de transição para uma economia mais sustentável e alcançar os ODS, estratégias a partir de modelos de negócio sustentáveis e métodos de mensuração destas estratégias estão tendo cada vez maior relevância nas discussões socioambientais.

Modelos de negócio sustentáveis podem ser definidos quando os objetivos da empresa conciliam tanto a performance financeira quanto a preservação e renovação dos recursos naturais com os quais interage, servindo como meio de coordenação de inovações sociais e tecnológicas (BOCKEN *et al.*, 2014). Estes modelos devem facilitar a descrição, análise, gestão e comunicação da sua proposta de valor sustentável aos stakeholder envolvidos, a forma como a cria e a entrega, e como agrega valor econômico, enquanto mantém e/ou regenera capital ambiental, social e econômico, além das fronteiras da companhia (SCHALTEGGER *et al.*, 2016).

Umas das medidas de mensuração do impacto atribuído durante o processo de geração de valor pela companhia são os índices ESG. De acordo com a Financial Times (2021), ESG é uma métrica de avaliação das atividades corporativas relacionadas às áreas ambiental (*Environment*), social (*Social*) e de governança (*Governance*). Estes três fatores são considerados indicadores de performance não-financeiros, cuja utilização possibilita a identificação de riscos relacionados à ética empresarial, responsabilidade social e governança corporativa. Henisz, Koller e Nuttall (2019) definem o que cada um dos fatores se refere da seguinte maneira:

- Ambiental (*Environment*): recursos consumidos e descartados pela companhia e seu impacto ambiental, englobando, naturalmente, emissões de carbono e mudanças climáticas.
- Social (*Social*): relacionamento e reputação entre a companhia e as comunidades e instituições que são afetadas direta ou indiretamente por ela, incluindo questões trabalhistas e diversidade e inclusão.
- Governança (*Governance*): sistema interno de práticas, controles e procedimentos que uma companhia adota para se auto gerir e tomar decisões eficientes, seguindo as exigências legais e as necessidades dos stakeholders.

Os três componentes que constituem o ESG buscam englobar as questões envolvidas às externalidades de uma organização, dado que todas elas consomem energia e recursos e afetam e são afetadas pelo meio ambiente; operam em uma sociedade ampla e diversa; e, sendo uma organização legal, exigem governança. Essa separação entre os pilares de atuação é feita para facilitar a gestão, o direcionamento e acompanhamento das iniciativas dentro da organização, mesmo que, na prática, seus elementos sejam interligados.

Apesar do ESG ser bastante utilizado atualmente dentro do mundo corporativo, foi somente a partir da adoção da Agenda de Desenvolvimento Sustentável e do Acordo de Paris em 2030 que os investidores passaram a demonstrar maior interesse em questões sociais e de sustentabilidade (BAUER et al., 2021; DYCK et al., 2019). As mudanças climáticas e os riscos ambientais representam hoje um dos maiores riscos globais, tanto em termos de probabilidade como de impacto. O custo para mitigar estes riscos, que anteriormente não eram atrativos para os investidores, é menor do que o preço que será pago caso eles sejam ignorados.

Assim, como resposta às tendências globais e preocupações crescentes da sociedade e dos governos, o setor financeiro propõe-se a integrar o conceito de finanças sustentáveis. O objetivo é que os investidores atuem ativamente possibilitando a transição para uma economia mais sustentável e com menor emissão de carbono, com uma gestão de risco do portfólio mais eficiente, considerando uma visão holística das externalidades e como poderiam afetar os resultados financeiros. Desta forma, o objetivo é que investimentos que levem em conta impactos ambientais e sociais deixem de ser um nicho de mercado e passem a ser prática corrente no processo decisório para realização de novos investimentos (CASTIAUX; VEECKMANS, 2020).

2.3 ÍNDICES ESG

Para entender a relevância atual do ESG e seu impacto no mercado, serão analisados três conjuntos de fatores: utilização do ESG como ferramenta de decisão por parte dos investidores; relação entre ESG e performance financeira; e seu impacto em risco e retorno financeiro, seguido de um exemplo prático de sua utilização frente à crise da COVID-19.

2.3.1 Incorporação dos índices ESG nos processos de decisão

Fatores ESG estão se tornando cada vez mais decisivos no momento de se realizar ou não determinado investimento. Desta forma, o compromisso em relação à responsabilidade social não para de crescer e, tanto no meio acadêmico quanto no meio profissional, existem diversas evidências apontando como os investidores estão atentos à relação entre ESG e finanças corporativas (Kim, Sang, and Zhichuan Li., 2021).

Em pesquisa realizada pela RBC Global Asset Management (2018), cerca de 72% dos investidores entrevistados incorporam princípios ESG no seu processo de decisão, enquanto 90% acreditam que os portfólios integrados a ESG irão superar o mercado e portfólios não integrados. Além disso, Garcia, Mendes-Da-Silva e Orsato (2017) conduziram um estudo para avaliar a relação entre ESG e performance financeira corporativa nos BRICS, onde concluiu-se que a consideração pelo índice

possui fortes implicações nos mercados de capitais das economias emergentes e não somente nas desenvolvidas, como antes se acreditava.

Já, de acordo com o Morningstar (2020), empresa líder mundial no fornecimento de pesquisa independente de investimentos, de abril a junho de 2020, quase um terço de todas as vendas de fundos europeus foram para fundos ESG, representando uma atratividade 63% maior em fundos sustentáveis, quando comparados a fundos tradicionais. Em escala global, estes fundos atraíram U\$71.1 bilhões neste período, chegando ao recorde de U\$1 trilhão em 2020.

Apesar deste aumento da consideração por indicadores de performance não-financeira, não pode-se dizer que o perfil dos investidores é homogêneo, existem diversas abordagens e estratégias de investimento sustentáveis coexistentes, que refletem a variedade de metas de sustentabilidade que diferentes tipos de investidores podem possuir (BONI *et al.*, 2021).

Do ponto de vista teórico, apesar das diferenças entre as estratégias, existe um objetivo comum de conciliar retorno econômico e sustentabilidade, que pode ser definido como *blended value* (ou valor combinado). Este conceito reconsidera a criação de valor econômico e social, que antes eram tratados separadamente, a partir de uma abordagem integrada, proporcionando uma visão holística de geração de valor e impacto (ABATE *et al.*, 2021; EMERSON, 2003).

A abordagem de valor combinado define três tipos de investidores que baseiam-se em critérios ESG no seu processo decisório, do menor ao maior nível de comprometimento. O menor nível representa o requisito mínimo de entrada ao contexto de valor combinado, onde os fatores são vistos como forma de mitigar potenciais riscos financeiros relacionados à externalidades ESG. Já o nível intermediário considera não somente a redução de potenciais riscos, mas também prioriza os melhores desempenhos ESG. Por fim, no nível mais elevado, a estratégia de investimento concilia tanto risco como desempenho, mas também busca mensurar e gerar impacto a partir de suas investidas, de tal forma que são aceitos retornos abaixo do mercado contanto que o impacto gerado seja superior (BENGO; BONI; SANCINO, 2021).

2.3.2 Influência dos índices ESG na performance financeira

Dado este entendimento que o ESG pode ser utilizado como uma ferramenta de priorização pelos investidores e que estes possuem grande influência no mercado e na forma que as corporações conduzem seus negócios, é de extrema relevância compreender como esses fatores influenciam a performance financeira, já que esta continua sendo uma das métricas de decisão fundamentais para os investidores. Como exemplo, pode-se observar o menor nível de comprometimento do valor combinado definido acima, nele o investidor está buscando investimentos sustentáveis para reduzir o risco do seu portfólio, entretanto, a partir do momento que o retorno esperado não é melhor do que um investimento tradicional, ele não será priorizado.

Para melhor compreensão da relação entre ESG e finanças corporativas, Friede, Busch e Bassen (2015) fizeram um levantamento de estudos que foram realizados entre 1970 e 2015 abordando este assunto. Foram encontrados cerca de 2200 artigos, com um aumento drástico em estudos sobre ESG principalmente depois dos anos 2000. Os resultados alcançados se mostraram inconclusivos, variando conforme a amostra de dados, período analisado, método utilizado e tipo de indústria ou país, entretanto, em linhas gerais, aproximadamente 90% deles indicaram uma relação não negativa entre ESG e performance financeira e a maioria relatou um impacto positivo e estável dos fatores ESG em performance financeira corporativa.

Outro levantamento com objetivo similar foi realizado por pesquisadores da Atz *et al.*, (2021), cobrindo o período de 2015 a 2020 e mais de 1000 artigos. Devido à existência de diversos *frameworks*, métricas e definições, os estudos foram divididos entre temas focados em performance financeira corporativa (trabalhando com métricas como ROE e ROA ou desempenho de ações de uma determinada companhia) e performance de investimentos (partindo do ponto de vista do investidor). Além disso, foram avaliados separadamente artigos focados em estratégias de baixa emissão de carbono e sua relação com performance financeira, para melhor entendimento do desempenho através de um tema específico.

Constatou-se que as pesquisas realizadas nestes cinco anos chegaram a resultados mais conclusivos, no entanto ainda existem diversos desafios devido a inconsistências terminológicas, insuficiência de dados ESG e confusão entre diferentes estratégias de investimentos sustentáveis tanto que, somente pelo fato do volume de

pesquisa realizada nestes cinco anos serem comparáveis com todo o restante que foi produzido anteriormente, espera-se que ainda haja grande evolução nesta área.

Entre os principais aprendizados adquiridos, pode-se destacar:

- Investimentos em ESG auxiliam a reduzir risco e a aumentar a resiliência, especialmente em crises sociais ou econômicas. Existe uma forte correlação entre risco menor e sustentabilidade e melhor performance financeira;
- Iniciativas de sustentabilidade impulsionam performance financeira através de fatores intermediários, como maior inovação e eficiência operacional e melhor gestão de risco, como definido no *framework* Return on Sustainability Investment (ROSI) (ATZ *et al.*, 2019);
- A divulgação ESG por si só não aprimora a performance financeira. Entre os estudos que se concentraram apenas na divulgação ESG, somente 26% encontraram correlação positiva com o desempenho financeiro. Em contrapartida, 53% dos baseados em desempenho encontraram esta correlação. Assim, entende-se que apenas a medição e divulgação ESG não impacta a performance, sendo necessária uma estratégia de acompanhamento e desenvolvimento dessas métricas.

A partir dos resultados acima, entende-se que a performance financeira está efetivamente correlacionada ao desempenho do ESG, entretanto, é necessário que haja uma estrutura de avaliação que tangibilize a forma como estes conceitos impactam o dia-a-dia de uma organização. Desta forma, Henisz, Koller e Nuttall (2019), idealizaram um framework levando em consideração as cinco principais maneiras que o ESG influencia o fluxo de caixa de uma companhia, sendo elas: (1) facilitando o crescimento de receita, (2) reduzindo custos, (3) minimizando intervenções regulatórias e legais, (4) aumentando a produtividades dos funcionários e (5) otimizando investimentos e despesas de capitais. Abaixo, encontra-se tabela com exemplos práticos de sua aplicação.

Tabela 1 - Quadro com exemplos práticos de impacto ESG (continua)

Proposta ESG forte (exemplos)	Proposta ESG fraca (exemplos)
-------------------------------	-------------------------------

Fonte: Traduzido pelo autor de Henisz, Koller e Nuttall (2019)

Tabela 1 - Quadro com exemplos práticos de impacto ESG (conclusão)

Crescimento de receita	Atrai consumidores B2B e B2C com mais produtos sustentáveis	Perde clientes por conta de práticas de sustentabilidade ruins (por exemplo, direitos humanos, cadeia de suprimentos) ou uma percepção de produtos insustentáveis/inseguros
	Consegue melhor acesso a recursos através de relações mais fortes com a comunidade e governo	Perde o acesso a recursos (incluindo o desligamento operacional) como resultado de relações ruins com comunidade e trabalho
Redução de custos	Diminui consumo de energia	Gera resíduos desnecessários e arca com custos de descarte de resíduos correspondentemente mais altos
	Reduz utilização de água	Gasta mais em custos de embalagem
Intervenções regulatórias e legais	Alcança maior liberdade estratégica por meio da desregulamentação	Sofre restrições de publicidade e ponto de venda
	Ganha subsídios e apoio do governo	Fica sujeito a multas, penalidades e ações de execução
Aumento de produtividade	Aumenta a motivação dos funcionários	Lida com o "estigma social", que restringe banco de talentos
	Atrai talentos por meio de maior credibilidade social	Perde talentos como resultado de um propósito fraco
Otimização de investimentos e ativos	Aumenta retorno de investimentos por meio de uma melhor alocação de capital a longo prazo (por exemplo, instalações e equipamentos mais sustentáveis)	Sofre imobilização de ativos como resultado de amortizações prematuras
	Evita investimentos que podem não compensar por conta de problemas ambientais de longo prazo	Fica atrás de concorrentes que investiram para ter menos "fome de energia"

Fonte: Traduzido pelo autor de Henisz, Koller e Nuttall (2019)

2.3.3 Impacto dos índices ESG nos riscos de externalidades

Outra vantagem da utilização do ESG, que se reflete em retorno financeiro, é a redução de riscos advindos de externalidades, como já foi brevemente citado. Para

melhor compreensão desta relação, é importante então definir o que exatamente são essas externalidades. De acordo com Biniek *et al.*, (2022), são consequências diretas ou indiretas das ações de uma determinada empresa, que se refletem de maneira significativa na sociedade, como por exemplo a emissão de gases de efeito estufa (GEE), efeitos no mercado de trabalho e impacto na saúde e segurança dos trabalhadores.

Lidar com estes efeitos é um dos maiores desafios de um mundo interconectado que espera que as grandes companhias gerem valor a longo prazo, gerenciando e lidando com as externalidades. Não basta mais que as organizações operem eficientemente, entregando resultados contínuos, se seus impactos não são levados em consideração. Este é um fator essencial para os gestores garantirem que seus negócios perdurem de maneira sustentável e com apoio social.

Além disso, também espera-se que as multinacionais tomem um papel ativo e participem desta transição regulatória, onde todas as companhias estão sob intensa pressão para realocar recursos e operar de maneira mais sustentável e eficiente, como resposta às externalidades.

Assim, empresas que estão mais adequadas a este cenário possuem vantagem competitiva em comparação ao restante do mercado, que pode ser identificada a partir dos índices ESG e seu efeito em redução de risco. Li *et al.*, (2021), reuniram diversas evidências demonstrando esta relação a partir de cada um dos fatores ESG individualmente, listadas abaixo.

Quanto à dimensão ambiental (E), Flammer (2013) identificou que empresas que atuam ativamente em sustentabilidade e são responsáveis em termos socioambientais possuem maior resiliência frente a eventos ecológicos prejudiciais. No que diz respeito à dimensão social (S), Shiu e Yang (2017) constataram como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) desempenha papel semelhante ao de um seguro em eventos negativos, de maneira similar à responsabilidade socioambiental. Por fim, sobre a dimensão governança (G), Gao *et al.*, (2014) encontraram uma correlação negativa entre bem social e *insider trading* de executivos.

Pode-se então inferir que o ESG desempenha efetivamente um papel na redução de riscos e externalidades, atendendo às necessidades dos *stakeholders*, enquanto favorece o desenvolvimento sustentável. Entretanto, como a grande maioria

dessas análises foi realizada em períodos estáveis, é de extrema relevância que seja analisado um caso extremo, como a crise da COVID-19, cuja instabilidade dos mercados pôs à prova a resiliência das companhias.

Díaz, Ibrushi e Zhao (2020) e Broadstock *et al.*, (2020), analisaram o impacto dos primeiros meses da crise da COVID-19 no mercado, considerando, no primeiro caso, a diferença performance das 500 maiores empresas de capital aberto dos Estados Unidos (S&P500) e, no segundo, a diferença do volume de transações entre as 300 maiores empresas listadas na bolsa de Shangai (CSI300).

Comparando a diferença de retorno entre os 25 portfólios ESG com as maiores e menores pontuações da S&P500 neste período, constatou-se que, em linhas gerais, há de fato relação entre a performance do portfólio e a performance ESG, mas que esta varia de acordo com o tipo de indústria. Já, analisando o impacto de acordo com cada um dos pilares ESG, os que possuem maior influência neste resultado são os pilares ambiental (E) e social (S). Abaixo encontra-se a comparação de desempenho entre essas companhias.

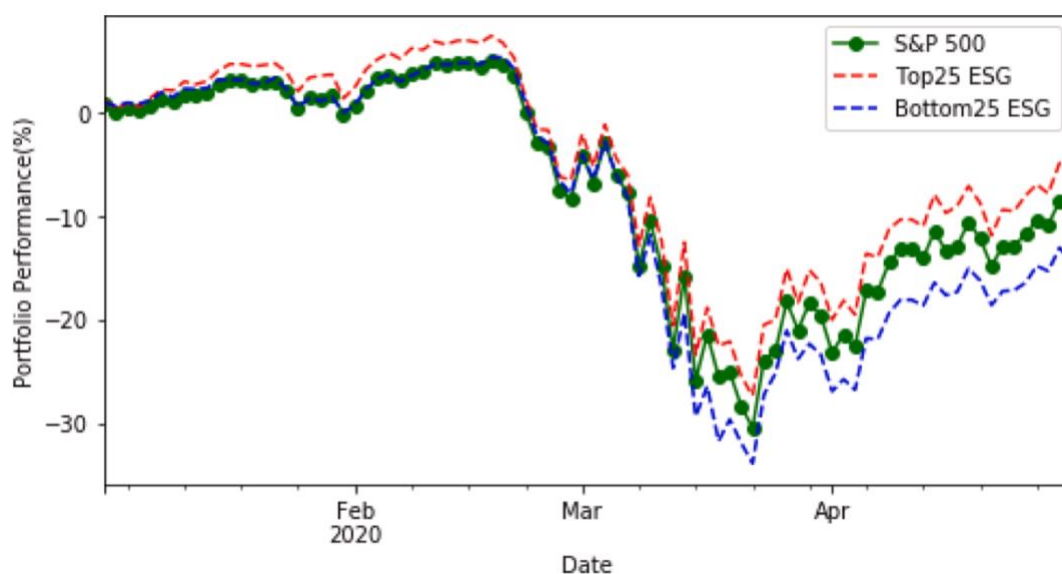


Figura 2 - Portfólios ESG v.s. S&P500

Fonte: Díaz, Ibrushi e Zhao (2020)

Agora, em termos de volume de transações e valor negociado, também foi constatado uma intensificação durante o início da COVID-19 entre a CSI300. Entretanto, este aumento foi mais expressivo entre as companhias com menores

pontuações, o que representa uma maior resiliência relativa daquelas com maior valor ESG, dado que os investidores deste tipo de ação foram mais cautelosos e pacientes na ponderação da venda de seus ativos.

Tabela 2 - Volume de negociação das ações CSI300 antes e durante o período de pandemia da COVID-19

Empresas com alto ESG menos empresas com baixo ESG			
	Volume médio diário de negociação (RMB Yuan, em milhões)	Número médio diário de negociações	Tamanho médio de negociação (RMB Yuan)
Período normal	-30.2	988.5	0.63
T-estatístico	-1.61	1.39*	0.63
Período pandêmico	-39.7	-1859.0	4.72
T-estatístico	-1.97**	-2.70***	3.26***

Fonte: Traduzido pelo autor de Broadstock *et al.*, (2020)

Nota: Os símbolos *, ** e *** indicam significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Também destrinchando estes resultados pelas dimensões do ESG, maiores pontuações no pilar ambiental (E) resultaram em um impacto positivo na gestão da crise, que são consideradas empresas mais bem preparadas para evitar implicações negativas no negócio. Já as maiores pontuações no pilar social (S) mostraram-se detratoras, pois refletem empresas mais comprometidas ou pressionadas a reter funcionários, em vez de priorizar redução de custos. Enquanto isso, maiores pontuações no pilar de governança (G) foram consideradas promotoras, pois indicam que há uma melhor estabilidade de gestão e finanças da companhia, aumentando a resiliência do negócio frente às crises.

Estas evidências encontradas apontam que existe uma maior resiliência para investimentos com maiores ESG durante períodos de crise, entretanto, este efeito é atenuado em períodos mais estáveis. Apesar disso, mesmo que os índices por si só não representem melhor desempenho para o presente, eles ainda podem ser considerados como indicadores futuros de performance ou de mitigação de riscos.

2.4 MENSURAÇÃO E GREENWASHING

A partir de todas as evidências levantadas relacionando o impacto do sistema socioeconômico atual, a necessidade de transição para um modelo mais sustentável e a crescente utilização dos índices ESG, entende-se que é de extrema importância que as empresas tenham dados disponíveis para que o valor ESG atribuído a elas seja condizente com o impacto real de suas atividades, entretanto, este não é o cenário atual.

Como já mencionado anteriormente, existem diversos desafios relacionados a essa mensuração. Há décadas, investidores e analistas financeiros criticam as informações que são divulgadas pelas companhias e alegam que faltam aspectos qualitativos como relevância de valor, comparabilidade e credibilidade - dados que realmente os auxiliem a tomar uma decisão financeira (ABHAYAWANSA *et al.*, 2019; ARVIDSSON, 2014; CHO *et al.*, 2015). Soma-se à isto o fato de que pesquisas empíricas examinando quantidade, qualidade e performance ESG são mínimas e conflitam em foco, metodologia e resultados (AURELI *et al.*, 2020; HAZELTON; LEONG, 2019; XIE *et al.*, 2019).

É necessário então que as organizações se planejem para atender a demanda existente por informações relacionadas à performance ESG, que é impulsionada principalmente pelos investidores que buscam entender como as companhias estão colaborando para o desenvolvimento sustentável e como isto impactará seu risco de retorno (ARVIDSSON; DUMAY, 2021).

Assim, considerando o papel crucial que essas informações possuirão para se estimar a performance de longo prazo das organizações, elas devem ser não apenas fornecidas em quantidade, mas devem ser relevantes e de alta qualidade (BARKER; ECCLES, 2019). Além disso, é prioritário que se crie uma estrutura padronizada que oriente a decisão dos investidores, porque, apesar deste campo ser rico em métricas, não é trivial compreender quais delas se encaixam melhor às abordagens para poder estimar o impacto previsto de produtos financeiros (BENGO; BONI; SANCINO, 2021).

Dada esta falta de padronização, duas grandes problemáticas se derivam: (1) entender se com uma melhor regulamentação para divulgação ESG, o impacto real é aprimorado e (2) como evitar *greenwashing*.

Em relação à primeira problemática, apesar de muitas companhias acreditarem que conforme sua divulgação de resultados ESG e cumprimento de normas ambientais, seu desempenho real seria aprimorado, geralmente esta relação não é verdadeira, como Hazelton e Leong (2019) identificaram, corroborando com as evidências encontradas por Atz *et al.*, (2021) na seção 2.3.2.

Relatórios ESG existem há mais de 50 anos e apesar disso o desempenho não apresentou uma grande melhoria durante esse período, de tal forma que, para que realmente haja uma mitigação das mudanças climáticas, é necessário focar no desempenho e não nos relatórios em si (ARVIDSSON; DUMAY, 2021). Deve-se haver um redirecionamento de esforços para definir metas e objetivos que causem um impacto real, independente da estrutura e canais de divulgação utilizados, além do desenvolvimento de métricas de mensuração mais relevantes, confiáveis e comparáveis de performance ESG (ARVIDSSON, 2019). Desta forma, os analistas financeiros e investidores poderão redirecionar verba para investimentos que combatam efetivamente a crise climática.

Já, quanto ao *greenwashing*, as preocupações relacionadas a esta prática aumentaram globalmente, devido à falta de padronização internacional, como já explicado anteriormente. No contexto ambiental, *greenwashing* pode ser caracterizado como divulgações e alegações potencialmente enganosas dentro do contexto de sustentabilidade, que exageram e deturpam as credenciais "verdes" (DE SILVA; DE SILVA LOKUWADUGE, 2022). Como exemplo, pode-se citar uma ação de marketing com objetivo de passar uma impressão favorável sobre uma empresa ou produto utilizando termos como "energia limpa", mas que na realidade está enganando investidores e clientes (CORRS CHAMBERS WESTGARTH, 2021).

As organizações que realizam esta prática se utilizam dos relatórios ESG como um mecanismo para gerenciar sua legitimidade e reputação no mercado (CLARKE; GIBSON-SWEET, 1999; HOOGHIEEMSTRA, 2000; BIRKIN; EDWARDS; WOODWARD, 1996; DE SILVA; DE SILVA LOKUWADUGE, 2020), fazendo seus principais *stakeholders* acreditarem que ela está comprometida com as expectativas da sociedade, de modo a influenciar suas percepções e adquirir vantagem competitiva e licença para operar (GRAY, 2010; DE SILVA; DE SILVA LOKUWADUGE, 2020).

Para evitar situações como esta, estudiosos da área enfatizam a relevância de um modelo comum para relatórios ESG, como ferramenta de legitimidade (ARMSTRONG *et al.*, 2017), determinando seus objetivos, quais informações são necessárias para atingi-los e quais stakeholders terão acesso a elas (IFRS FOUNDATION, 2020).

2.5 FRAMEWORKS DE AVALIAÇÃO ESG

Por meio de uma revisão da literatura, foram identificados alguns *frameworks* utilizados para avaliação da performance ESG das organizações. Aqui, serão abordados três dos principais, sendo eles (1) o banco de dados Morgan Stanley Capital International (MSCI), antigo KLD antes de sua aquisição; (2) o Thomson Reuters, antigo ASSET4, ambos com forte atuação internacional; e (3) o SynTao Green Finance, focado principalmente no mercado chinês.

2.5.1 Framework MSCI

Dentre todas os bancos de dados utilizados em pesquisas acadêmicas, o mais recorrente é o da MSCI, indo desde estudos relacionados a ESG (SHIU; YANG, 2017), RSC (DECKOP; GUPTA; MERRIMAN, 2006) e medição do seu desempenho (GAO; LISIC; ZHANG, 2014), compromisso corporativo com o bem social, até a relação entre responsabilidade social e desempenho financeiro (IOANNOU; SERAFEIM, 2015).

Isto deve-se ao fato desta base apresentar algumas vantagens, como a abrangência de uma ampla gama de indústrias em um longo período de tempo, o fornecimento de dados padronizados e sua utilização por profissionais do ramo financeiro para construção de portfólio de investimento. Segundo Li *et al* (2021) o framework permite o acompanhamento do desempenho social das companhias (LI *et al.*, 2021).

MSCI (2022) define seu *framework* de avaliação a partir dos três pilares do ESG, de onde se derivam questões-chaves, que são avaliadas e compõem o valor final do ESG. Cada indústria possui seu próprio conjunto de questões, definidas por uma priorização de riscos e oportunidades relevantes para seu setor, de acordo com a probabilidade de incorrer custos/lucros significativos relacionados a eles.

Tabela 3 - *Framework* de avaliação da MSCI

3 pilares	10 temas	35 questões-chave
E (Ambiental)	Mudanças climáticas	Emissões de carbono, Financiamento de impacto ambiental, Pegada de carbono do produto, Vulnerabilidade às mudanças climáticas
	Capital natural	Estresse hídrico, Fornecimento de matéria prima, Biodiversidade e uso da terra
	Poluição e desperdício	Emissões tóxicas e desperdício, Desperdício eletrônico, Material de embalagem e desperdício
	Oportunidades ambientais	Oportunidades em tecnologias limpas, Oportunidades em energia renovável, Oportunidades em prédios verdes
S (Social)	Capital humano	Gestão do trabalho, Desenvolvimento de capital humano, Saúde e segurança, Padrões de trabalho da cadeia de suprimentos
	Responsabilidade sobre produto	Segurança do produto e qualidade, Privacidade e segurança de dados, Segurança química, Investimento responsável, Proteção financeira do consumidor, Saúde e risco demográfico
	Oposição dos stakeholders	Fornecimento controverso, Relações com a comunidade
	Oportunidades sociais	Acesso a comunicações, Acesso a cuidados de saúde, Acesso a finanças, Oportunidades em nutrição e saúde
G (Governança)	Governança corporativa	Propriedade e controle*, Pagamento*, Conselho*, Contabilidade*
	Comportamento corporativo	Ética empresarial*, Transparência fiscal*

Fonte: Traduzido pelo autor de MSCI ESG Ratings Methodology (2022)

Nota: O símbolo * indica questões-chave aplicáveis a todos os tipos de indústria.

Para chegar ao valor ESG final de uma determinada organização, é realizada uma média ponderada entre as pontuações das questões-chaves dos fatores Ambiental e Social e o pilar de Governança, após isso, é feita uma normalização em relação a outras companhias da mesma categoria para então classificá-la entre melhor (AAA) e pior (CCC) desempenho.

Classificação	Líder/retardatário	Pontuação final da empresa ajustada pelo setor
AAA	Líder	8.571 - 10.0
AA	Líder	7.143 – 8.571
A	Mediano	5.714 – 7.143
BBB	Mediano	4.286 – 5.714
BB	Mediano	2.857 – 4.286
B	Retardatário	1.429 – 2.857
CCC	Retardatário	0.0 – 1.429

Figura 3 - Classificação de desempenho ESG pelo *framework* MSCI

Fonte: Traduzido pelo autor de MSCI ESG Ratings Methodology (2022)

A ponderação é calculada considerando o impacto da indústria sobre as questões ambientais e sociais, relativa a todo o mercado, e o tempo esperado para que o risco ou oportunidade se concretize, como ilustrado abaixo. Já para o pilar de Governança, o peso é definido para o pilar em vez de cada uma das questões individualmente, com o valor mínimo de 33%.

Nível de contribuição para impacto ambiental ou social	Tempo esperado para risco/oportunidade se concretizar	
	Curto prazo (<2 anos)	Longo prazo (5+ anos)
A indústria é o maior contribuinte para o impacto	Maior peso	
A indústria é o menor contribuinte para o impacto		Menor peso

Figura 4 - Ponderação de questões-chave pelo *framework* MSCI

Fonte: Traduzido pelo autor de MSCI ESG Ratings Methodology (2022)

Quanto ao valor em si, ele é atribuído de acordo com o nível de exposição, mas também levando em consideração como este risco/oportunidade é gerenciado. Desta forma, uma empresa com alta exposição deve apresentar um gerenciamento excelente para possuir uma boa avaliação, enquanto uma empresa com baixa exposição, pode apresentar um gerenciamento mediano e ainda assim possuir nota similar à primeira.

Além disso, no *framework* há dedução de controvérsias, que podem indicar problemas estruturais na gestão de riscos da organização. Nesses casos, é avaliado a

gravidade e a extensão do impacto gerado, classificando-os desde mínimos a muito severos.

Extensão do impacto	Gravidade do impacto			
	Notório	Sério	Médio	Mínimo
Extremamente difundido	Muito severo	Severo	Severo	Moderado
Extensivo	Muito severo	Severo	Moderado	Moderado
Limitado	Severo	Moderado	Pequeno	Pequeno
Baixo	Moderado	Moderado	Pequeno	Pequeno

Figura 5 - Classificação de controvérsias pelo *framework* MSCI

Fonte: Traduzido pelo autor de MSCI ESG Ratings Methodology (2022)

Em suma, o *framework* é composto pelas questões-chave, priorizadas a partir dos pilares Ambiental e Social e tipo de indústria, e pelo pilar de Governança. Definidas as questões, elas são avaliadas de acordo com o nível de exposição e o gerenciamento desse risco, levando em consideração as controvérsias identificadas e a gravidade envolvida. Após este procedimento, é realizada a ponderação do impacto e importância que a indústria pode representar para cada uma das questões para que então seja calculada a pontuação final da empresa ajustada pelo setor. É importante ressaltar que este valor não é absoluto, ele é melhor aproveitado para comparar empresas de um mesmo tipo de indústria.

2.5.2 Framework Thomson Reuters

A Thomson Reuters destaca-se por fornecer informações ESG objetivas, relevantes e sistemáticas, além de ferramentas para análises de investimentos. Seu banco é composto por mais de 400 métricas ESG distintas e abrange informações desde 2002, incluindo relatórios financeiros anuais e de sustentabilidade, dados da bolsa de valores, sites de organizações não governamentais (ONGs) e outras fontes de notícias.

Thomson Reuters (2017) define sua avaliação a partir de dez principais temas relacionados ao desempenho ESG da companhia, onde cada um se refere a um dos pilares ESG, sendo eles uso de recursos, emissões e inovação em Ambiental; força de trabalho, direitos humanos, comunidade e responsabilidade de produto em Social; e

gestão, acionistas e estratégia de RSC em Governança. Na figura abaixo, os números referem-se à quantidade de subtópicos analisados dentro de cada tema.

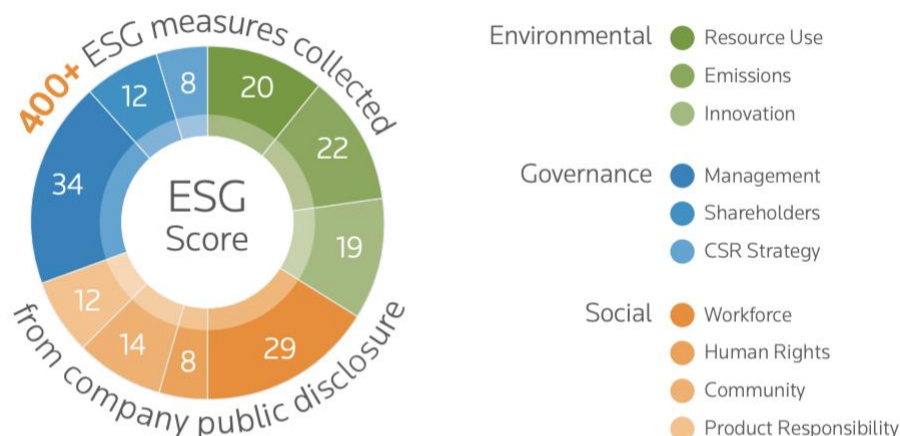


Figura 6 - *Framework* de avaliação da Thomson Reuters

Fonte: Thomson Reuters ESG Scores (2017)

Para chegar ao valor final também são consideradas as controvérsias encontradas por meio da mídia global, definidas como ESG Controversy (ESGC). O ESGC é calculado com base em 23 tópicos relacionados aos temas listados acima. No acontecimento de alguma controvérsia ambiental, social ou de governança ao longo do ano, a empresa envolvida é penalizada e tem sua pontuação final reduzida, podendo estender esta penalização ao ano seguinte se ainda houver consequências em andamento do evento de origem, como ações judiciais, disputas legislativas ou multas.

Tabela 4 - *Framework* de avaliação de controvérsias da Thomson Reuters (continua)

Tema	Controvérsia
Comunidade	Anti concorrência, Ética de negócios, Propriedade intelectual, Países críticos, Saúde pública, Fraude fiscal
Direitos humanos	Trabalho infantil, Direitos humanos
Gestão	Compensação da gestão

Fonte: Traduzido pelo autor de Thomson Reuters ESG Scores (2017)

Tabela 4 - *Framework* de avaliação de controvérsias da Thomson Reuters (conclusão)

Responsabilidade de produto	Consumidores, Segurança e saúde dos consumidores, Privacidade, Acesso ao produto, Marketing responsável, Pesquisa e desenvolvimento responsável
Uso de recursos	Meio ambiente
Acionistas	Contabilidade, <i>Insider dealing</i> , Direitos dos acionistas
Força de trabalho	Diversidade e oportunidade, Saúde e segurança dos funcionários, Condições de salário, Afastamentos na gestão

Fonte: Traduzido pelo autor de Thomson Reuters ESG Scores (2017)

O objetivo de utilizar este segundo fator é para que o resultado final diferencie empresas que relatam suas dificuldades, mas não apresentam provas de implementação e execução, de empresas que possuem uma atuação efetiva.

Assim, levando em consideração as pontuações ESG e ESGC, é realizada uma ponderação para chegar ao resultado final, a partir dos quais as empresas são categorizadas em grupos com desempenho similar, como pode-se observar abaixo.

Tabela 5 - Classificação de desempenho ESG pelo *framework* Thomson Reuters

Intervalo de pontuação	Classificação
$0.0 \leq \text{pontuação} \leq 0.083333$	D-
$0.083333 < \text{pontuação} \leq 0.166666$	D
$0.166666 < \text{pontuação} \leq 0.250000$	D+
$0.250000 < \text{pontuação} \leq 0.333333$	C-
$0.333333 < \text{pontuação} \leq 0.416666$	C
$0.416666 < \text{pontuação} \leq 0.500000$	C+
$0.500000 < \text{pontuação} \leq 0.583333$	B-
$0.583333 < \text{pontuação} \leq 0.666666$	B
$0.666666 < \text{pontuação} \leq 0.750000$	B+
$0.750000 < \text{pontuação} \leq 0.833333$	A-
$0.833333 < \text{pontuação} \leq 0.916666$	A
$0.916666 < \text{pontuação} \leq 1$	A+

Fonte: Traduzido pelo autor de Thomson Reuters ESG Scores (2017)

2.5.3 Framework SynTao Green Finance

Broadstock *et al.* (2020) utilizaram como base de sua avaliação, dados fornecidos pela SynTao Green Finance, uma das maiores consultorias de finanças sustentáveis chinesas. Vale ressaltar que, na China, os investimentos sustentáveis ainda estão em um estágio de maturidade bastante inicial, apesar de estarem se tornando cada vez mais relevantes em escala global. Existem poucos investidores para este tipo de produto, que são considerados fracos, e apenas recentemente os índices ESG passaram a ser incorporados nos processos de tomada de decisão.

A especialidade e vantagem da SynTao é a medição não somente da divulgação das empresas sobre seu impacto ambiental, social e de governança, mas do seu impacto efetivo na sociedade. Neste cálculo são consideradas fontes públicas de informação como relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade, responsabilidade social, notícias, entre outras, cruzando todas as controvérsias e informações que podem divergir do que é divulgado oficialmente pela companhia.

No artigo, define-se que os dados são incorporados em um *framework* de três camadas para avaliação, sendo que a primeira delas é composta pelos fatores que representam a própria sigla ESG; a segunda compreende 12 critérios auxiliares para cada um dos fatores da primeira camada, sendo eles: gestão ambiental, divulgação ambiental e controvérsias ambientais (em Ambiental), funcionário, cadeia de suprimentos, comunidade, produto, filantropia e controvérsias sociais (em Social) e ética nos negócios, governança corporativa e controvérsias de governança (em Governança); enquanto a última engloba mais de 300 critérios terciários, que são analisados para compor o resultado final.

Os valores atribuídos são calculados a partir de uma combinação de fatores comuns a todas as empresas e fatores específicos de cada setor. A pontuação ESG final pode chegar a um valor máximo de 100, após os subcomponentes serem normalizados a partir da relevância relativa dos critérios de acordo com o setor analisado e o valor máximo possível para indústrias específicas, representada pela seguinte função:

$$\text{Pontuação ESG} = 100 \times [\text{pontuação bruta} / \text{máximo do setor}]$$

Abaixo, pode-se observar o modelo de *framework* utilizado para avaliação.

Tabela 6 - *Framework* de avaliação da SynTao Green Finance

Camada 1	Camada 2	Camada 3 (exemplos)
E (Ambiental)	Gestão ambiental	Certificação do sistema de gestão ambiental, Objetivo de conservação da água, Produto verde (serviço) e receita
	Divulgação ambiental	Consumo e conservação de energia, Emissão e redução de gases residuais
	Controvérsias ambientais	Incidentes negativos relativos à poluição da água/poluição do ar/poluição de resíduos sólidos
S (Social)	Funcionários	Liberdade de associação, Anti-discriminação
	Cadeia de mantimentos	Gestão responsável da cadeia de suprimentos
	Comunidade	Comunicação comunitária
	Produtos	Produto do comércio justo, Alimentos geneticamente modificados
	Filantropia	Fundação empresarial, Doação
	Controvérsias sociais	Incidentes negativos relativos a funcionários/clientes/etc
G (Governança)	Ética de negócios	Política de denúncias, Pagamento de impostos no exterior
	Governança corporativa	Diversidade do conselho, Independência do auditor
	Controvérsias de governança	Incidentes negativos relacionados à ética nos negócios/governança corporativa

Fonte: Traduzido pelo autor de Broadstock *et al.* (2020)

Consolidando essas diferentes metodologias utilizadas na literatura, observa-se que apesar dos *frameworks*, em linhas gerais, serem similares, ainda existem diversas diferenças nas dimensões avaliadas e nos critérios em que se baseiam. O quadro a seguir destaca os principais tópicos abordados em cada um dos *frameworks*, identificando quais são relacionados. Aqui, como estão sendo avaliados os dados divulgados pelas próprias organizações, não serão considerados os temas controversos, que geralmente são verificados pela mídia.

Tabela 7 - Quadro comparativo dos *frameworks* apresentados anteriormente

Tema principal	MSCI	Thomson Reuters	SynTao Green Finance
(1) Emissão de GEE	Mudanças climáticas	Emissões	Divulgação ambiental
(2) Gestão de recursos naturais	Capital natural	Uso de recursos	Gestão ambiental e Cadeia de mantimentos
(3) Poluição e desperdício	Poluição e desperdício	-	-
(4) Inovações sustentáveis	Oportunidades ambientais	Inovação	-
(5) Força de trabalho	Capital humano	Força de trabalho	Funcionários
(6) Responsabilidade sobre produto	Responsabilidade sobre produto	Responsabilidade de produto	Produtos
(7) Relação com <i>stakeholders</i>	Oposição dos <i>stakeholders</i>	Comunidade	Comunidade
(8) Ações filantrópicas	Oportunidades sociais	Direitos humanos	Filantropia
(9) Governança corporativa	Governança corporativa	Gestão e Acionistas	Governança corporativa
(10) Ética empresarial	Comportamento corporativo	-	Ética de negócios
(11) Estratégia RSC	-	Estratégia de RSC	-

Fonte: Elaborado pelo autor

No total, foram identificadas onze principais temáticas abordadas entre os *frameworks*. No pilar Ambiental, estão quatro temas (1 a 4): o primeiro relacionado às mudanças climáticas, a emissão e redução de GEE e pegada de carbono; o segundo quanto à utilização de recursos naturais e sua gestão de maneira sustentável; o terceiro sobre poluição e emissão de materiais tóxicos e desperdício; e o quarto quanto à inovação e investimento em tecnologias sustentáveis.

Já no pilar Social, foram considerados semelhantes os temas 5 a 8: o quinto aborda a questão do capital social da companhia, ou seja, seus funcionários e força de trabalho; o sexto trata da responsabilidade que a empresa possui pelo produto comercializado, tanto em termos de segurança de dados, como qualidade do produto e risco ao consumidor; o sétimo compreende as relações que a organização estabelece

com a comunidade; enquanto o oitavo aborda as ações sociais e filantrópicas que a empresa possui, de modo a aumentar as oportunidades em finanças, nutrição, saúde e educação dentro das comunidades.

Por fim, no pilar de Governança, foram identificados os três seguintes temas comuns (9 a 11): o nono lida com a governança corporativa, englobando questões relacionadas à composição e diversidade do conselho, contabilidade e independência dos auditores; o décimo trata do comportamento da gestão em termos de transparência fiscal, pagamento de impostos e políticas de denúncia; e o décimo primeiro compreende o entendimento da estratégia RSC da companhia como um todo.

Nota-se que nem todos os temas são abordados por todos os *frameworks* e, mesmo aqueles que são, possuem algumas diferenças nas questões analisadas dentro da temática, como foi detalhado nos quadros anteriores. Essa falta de padronização, pode acarretar vieses tanto nas pesquisas no meio acadêmico como nas decisões tomadas pelos investidores no mundo financeiro.

Assim, é de suma importância o estabelecimento de um sistema de mensuração ESG que unifique os padrões globais, mas que também leve em consideração as particularidades de cada país e indústria, aumentando a confiabilidade no índice (LI *et al.*, 2021).

2.6 SETOR BANCÁRIO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Frente ao entendimento de que o desenvolvimento sustentável somente será alcançado a partir do conjunto de ações realizadas por todos os setores da economia, a indústria bancária possui um papel fundamental, devido à sua função intermediadora em alocar recursos financeiros (ALEXANDER, 2014; BECK *et al.*, 2010; UNITED NATIONS, 2015; YIP; BOCKEN, 2018), influenciando, desta forma, toda a atividade humana e econômica, independentemente do tipo de comércio e indústria (JEUCKEN, 2010).

Considerando este papel de extrema relevância, os bancos devem possuir como principal objetivo assegurar uma economia próspera e sustentável, tanto para a geração atual, como para as futuras (ALEXANDER, 2014). O setor deve, assim, adaptar o seu modelo de negócio para que este objetivo seja alcançado, incorporando as transformações digitais e sustentáveis (FORCADELL *et al.*, 2020a), fortemente

impulsionadas pela crise financeira de 2008, a quarta revolução industrial e a crise da COVID-19 (MATTILA *et al.*, 2010; RUIZ *et al.*, 2014; SCHWAB, 2017).

Ao inserir o setor bancário na agenda de sustentabilidade, a literatura trazida pauta-se na redução dos impactos diretos e indiretos gerados por suas operações e a inclusão financeira de setores da sociedade não contemplados pelas soluções financeiras tradicionais.

O primeiro é endereçado a partir da canalização de investimentos realizados pelo setor, possibilitando que os bancos promovam comportamentos sustentáveis em diferentes áreas e assuntos, priorizando as organizações que apresentem maior responsabilidade social e atentando-se a projetos que envolvam riscos de violação de normas socioambientais e direitos humanos (GALLETTA; MAZZÙ; NACITI, 2022). Assim, os bancos devem compreender os impactos ambientais gerados como consequência das suas operações, dado que mesmo quando o impacto direto possa parecer relativamente baixo, os impactos indiretos ainda podem ser significativos (YIP; BOCKEN, 2018).

Em relação ao segundo pilar, de acordo com Demirgüç-Kunt e Levine (2008), de Haan e Sturm (2017) e Meniago e Asongu (2018), a inclusão financeira é umas das ferramentas mais eficazes no combate à desigualdade, como balanceadora de oportunidades, possibilitando a alocação de recursos em investimentos em saúde, educação, empreendedorismo, entre outros setores da sociedade. Seu papel é essencial para o atingimento da ODS número 10 (redução das desigualdades), ainda mais considerando o aumento na desigualdade de renda nas últimas décadas (BOURGUIGNON, 2018).

O enfrentamento desta ODS está diretamente relacionado às instituições financeiras aumentarem sua capacidade de incluir financeiramente setores da sociedade antes marginalizados. De acordo com o Banco Mundial (2021), 31% dos adultos no mundo não possuem acesso a serviços bancários, chegando a 37% nos países em desenvolvimento, enquanto países desenvolvidos estão em 9%.

Frente a este cenário, as *fintechs* estão transformando o mercado a partir do *mobile banking*, facilitando o acesso a serviços financeiros por meio de telefones celulares, principalmente nos países em desenvolvimento (TRAM *et al.*, 2021). Esta ferramenta impulsionou a propriedade de contas bancárias em 8% entre 2014 e 2021

(DEMİRGÜÇ-KUNT *et al.*, 2022), reforçando o seu uso para a inclusão financeira (CHAUVET; JACOLIN, 2017; TRAM *et al.*, 2021).

Nesta perspectiva, os princípios ESG são importantes atores para impulsionar o desenvolvimento sustentável, como fator influente nos investimentos realizados pelas instituições financeiras e a partir da própria integração na sua estrutura organizacional. A utilização de dados, informações, métricas e modelos analíticos elevam a qualidade e facilitam a comparabilidade das informações divulgadas, incentivando as organizações a serem mais eficientes em seus processos e estarem em conformidade com as novas regulações socioambientais estabelecidas (GALLETTA; MAZZÙ; NACITI, 2022).

Ao incorporar as três dimensões ESG no seu modelo de negócio, o banco é definido como sustentável, dado o seu comprometimento com objetivos não-financeiros ambientais, sociais e de governança, buscando compensar as falhas de mercado e reduzir a desigualdade (ARACIL *et al.*, 2021).

Na dimensão social, um banco sustentável estimula a inclusão financeira, como já mencionado anteriormente, equalizando oportunidades. Já na esfera ambiental, há um maior endereçamento de ações mitigadoras às mudanças climáticas e seus efeitos, a partir da redução da sua pegada de carbono e aumento da sua própria eficiência energética, além da realização de investimentos em projetos de energias renováveis (WEBER, 2012; RAUT *et al.*, 2017; GALLEGO-ALVAREZ; PUCHETA-MARTÍNEZ, 2020; KHATTAK; SAIKI, 2021). Este é um avanço significativo no setor, dado que, por muito tempo, a indústria bancária não era considerada um grande agente poluidor (ESTEBAN-SANCHEZ *et al.*, 2017).

A integração destes aspectos na governança bancária implica uma série de mudanças na sua estrutura, inserindo a transição ecológica como fator essencial na organização, além da abordagem de questões relacionadas à transparência e divulgação do seu processo de mensuração, gestão e monitoramento dos riscos climáticos gerados por suas operações. Desta forma, a governança possui um papel fundamental na definição das estratégias de curto, médio e longo prazo, conciliando os objetivos financeiros e a agenda de sustentabilidade das organizações (THOMPSON; COWTON, 2004; WEBER, 2012).

Ao incorporar essas práticas no seu modelo de negócio, os bancos estabelecem relações onde ambos os atores envolvidos serão beneficiados, intensificando a inclusão financeira e, conseqüentemente, enfrentando a décima ODS e potencializando o desenvolvimento sustentável sem necessariamente sacrificar seu lucro (PORTER *et al.*, 2019). Considerando isto, os índices ESG apresentam-se como uma inovação extremamente relevante ao inserir todo o sistema financeiro a serviço do bem-estar coletivo (GALLETTA; MAZZÙ; NACITI, 2022).

2.7 DESAFIOS DO SETOR BANCÁRIO EM ESG

A incorporação das práticas listadas acima favorecem a adoção de um modelo de negócio sustentável pela indústria bancária, devido a sua estrutura útil para criar mudanças de sistemas nas organizações (BOCKEN; SHORT, 2015), além de poder ser utilizado para análise, inovação, avaliação de desempenho e comunicação (OSTELWALDER *et al.*, 2005)

Existem diversas abordagens para a estruturação de um modelo de negócio. De acordo com Bocken *et al.* (2014), ele pode ser definido a partir de três elementos principais: a proposta de valor, criação e entrega de valor e captura de valor, vide figura abaixo. Por proposta de valor entende-se a oferta de produtos e serviços que geram retorno econômico, ecológico e social; já a criação e entrega de valor baseia-se no aproveitamento de novas oportunidades de negócio e mercado; enquanto a captura de valor é dada a partir da obtenção de receita.

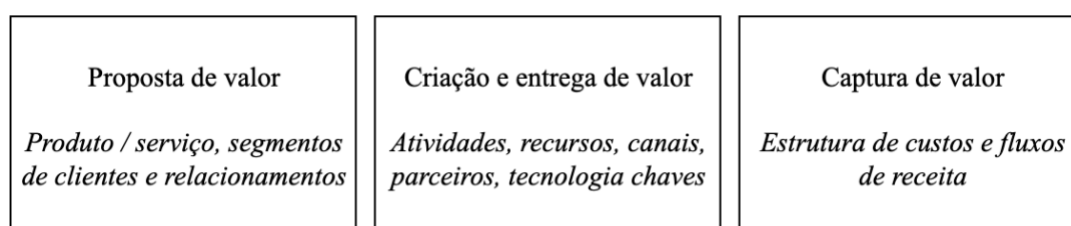


Figura 7 - *Framework* conceitual de um modelo de negócio

Fonte: Traduzido pelo autor de Bocken *et al.* (2014)

Bocken *et al.* (2014) também definiu 8 arquétipos, classificados em 3 grupos distintos, pelos quais um modelo de negócio sustentável industrial pode ser caracterizado, vinculando conceitos teóricos de inovação a mecanismos de

transformação práticos. Seu principal objetivo é a incorporação da sustentabilidade no propósito e processos de negócio, além de acelerar o desenvolvimento de inovações.

Eles são classificados em três grupos: Tecnológico, Social e Organizacional. Englobado por Tecnológico estão os arquétipos maximizar a eficiência de materiais e energia, criar valor a partir do desperdício e substituir por processos renováveis e naturais; em Social estão entregar funcionalidade em vez de propriedade, adotar um papel de administração e incentivar a suficiência; já em Organizacional estão repensar para a sociedade/ambiente e desenvolver soluções escaláveis.

Esta estrutura foi criada dentro do contexto industrial de manufatura, entretanto, Yip e Bocken (2018) adaptaram o modelo para o setor bancário, considerando a natureza da indústria de serviços. Como no seu modelo de negócio a principal criação de valor é a prestação do serviço em si, alguns arquétipos mostraram-se inaplicáveis para o setor. Assim, foram feitas algumas modificações para uma melhor adequação. Abaixo encontram-se os arquétipos revisados, além da proposta de valor resultante para cada um deles.

Tabela 8 - Análise de valor dos 8 arquétipos em um modelo de negócio financeiro sustentável (continua)

Agrupamento	Arquétipos revisados	Proposta de valor
Tecnológico	Maximizar a eficiência de materiais e energia	Serviços que usam menos recursos, gerando menos resíduos e emissões do que os serviços que oferecem funcionalidade semelhante
	Substituir por processos digitais (modificado)	Reduzir os impactos ambientais e aumentar a resiliência dos negócios em termos de velocidade, conveniência, custo e precisão, utilizando meios eletrônicos no processo de prestação de serviços
Social	Incentivar a suficiência	Soluções que buscam reduzir a demanda (que antes era geralmente inflacionada) por meio da avaliação correta das necessidades dos clientes e reduzindo a venda errada de produtos financeiros e o risco moral na concessão de crédito. <i>O foco está no relacionamento com o cliente e no sistema de recompensas</i>

Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor de Yip e Bocken (2018)

Tabela 8 - Análise de valor dos 8 arquétipos em um modelo de negócio financeiro sustentável (conclusão)

Agrupamento	Arquétipos revisados	Proposta de valor
Social	Adotar um papel de administração	Prestação de serviços destinados a envolver de forma genuína e proativa as partes interessadas para garantir o seu bem-estar a longo prazo. Benefícios mais amplos para as partes interessadas geralmente se tornam um aspecto importante da proposta de valores ao envolver melhor os clientes
	Criação de valor inclusivo (novo)	O valor inclusivo é criado por meio de inovações de produtos e serviços que atendem a mercados anteriormente não atendidos ou clientes de alto risco
Organizacional	Repensar para a sociedade/ambiente	Criar benefícios sociais e ambientais através da especialização na prestação de serviços bancários que correspondam às necessidades dos clientes
	Resiliência na concessão de empréstimos (novo)	Usar a <i>inovação do processo de aprovação de empréstimos</i> com critérios de sustentabilidade para excluir negócios insustentáveis (ou seja, triagem negativa)
	Produtos financeiros sustentáveis (novo)	Os produtos do lado do ativo e do lado do passivo são criados para poupadores/investidores e mutuários, respectivamente

Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor de Yip e Bocken (2018)

Estes arquétipos servem como base para inovação dentro do setor, auxiliando a transformação sustentável, que é uma tendência global. Entretanto, ainda não é observado uma mudança radical no modelo de negócio por parte das grandes organizações, mas sim uma transição gradual. Yip e Bocken (2018) justificam este cenário por 1) os bancos historicamente se considerarem uma indústria com menor impacto ambiental direto, assim havia menor pressão à mudanças por parte dos ativistas (JEUCKEN, 2001) e 2) a adoção de práticas sustentáveis podem ocasionar em maiores custos no curto prazo, de modo que não representava uma prioridade na sua agenda de negócios.

Entretanto, o surgimento de novas tecnologias *fintech* e *blockchain* e a entrada de novos *players* no mercado, ameaçando a predominância antes consolidada dos bancos tradicionais, fizeram com que o processo de inovação e a adoção de medidas sustentáveis fossem impulsionadas no setor. Para que então essa transição seja de fato concretizada, as questões relacionadas ao ESG deverão ser endereçadas, sendo alguns dos principais desafios a mitigação das mudanças climáticas (pilar Ambiental), expansão da inclusão financeira (pilar Social) e igualdade de gênero e raça (pilar de Governança).

Em relação ao primeiro pilar, o combate às mudanças climáticas está intrinsecamente conectado à transição ao *net-zero*, como é conhecido o compromisso de emissão de carbono líquido zero pelas companhias. Ele será alcançado através da descarbonização, neutralização e compensação de todas as emissões de carbono decorrentes de suas operações (INSTITUTE OF INTERNATIONAL FINANCE, 2021).

É esperado que as instituições financeiras contribuam no combate às mudanças climáticas, mobilizando e redirecionando capital em direção ao *net-zero*, mas para isso antes é necessário que elas compreendam seu impacto no meio ambiente a partir de uma medição efetiva de sua pegada de GEE total.

Basicamente, a pegada de uma instituição compreende três tipos de emissões:

1. Emissão direta por meio de suas operações;
2. Emissão indireta, como consumo de energia;
3. Emissão ao longo da sua cadeia de valor, pelas quais é indiretamente responsável, como as emissões resultantes de seus investimentos e empréstimos.

Em linhas gerais, o terceiro caso é o principal componente na emissão total de uma instituição financeira, reforçando a importância de se medir a emissão de GEE de todo seu portfólio. Este é o principal desafio para o setor em termos ambientais, considerando que poucas instituições realizam esta medição e ainda menos as reportam (DELOITTE, 2021).

Quanto às questões sociais, como explicado no tópico anterior, os bancos possuem um papel muito importante no combate à décima ODS, por meio da inclusão financeira. Somado a isso, também devem buscar promover mudanças às comunidades

onde atuam, a partir de investimentos direcionados e parcerias que podem beneficiar famílias de baixa renda. Apesar das *fintechs*, no geral, terem liderado essas iniciativas, os bancos possuem um alto potencial, devido à sua vasta rede de conexões, experiência e capital gerido (DELOITTE, 2022).

Em termos de governança corporativa, os bancos ainda precisam evoluir muito na questão da diversidade, ressaltando a equidade de gênero. A Deloitte (2021) constatou que, apesar das iniciativas de diversidade, a proporção de mulheres em cargos de liderança em instituições financeiras ainda está em um patamar muito aquém do necessário, em 24%, com projeção de crescimento para 28% até 2030.

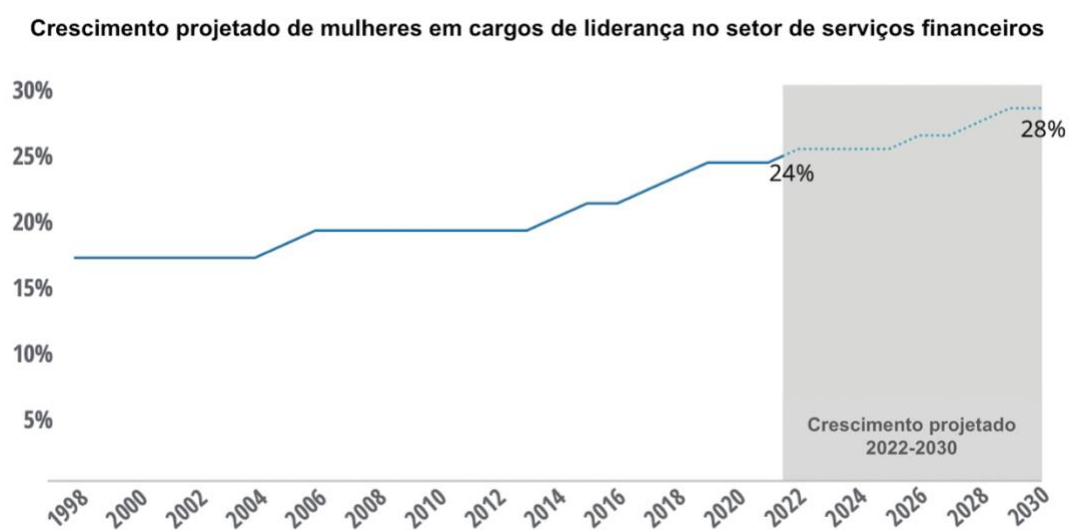


Figura 8 - Crescimento projetado de mulheres em cargos de liderança no setor de serviços financeiros

Fonte: Traduzido pelo autor de Deloitte (2021)

Por cargos de liderança entende-se funções *C-level* e liderança sênior, geralmente de 1 a 3 níveis abaixo da alta gestão.

Em suas pesquisas, foram encontradas fortes evidências de um efeito multiplicador em empresas de serviços financeiros: para cada mulher adicionada na gestão *C-level*, mais três foram adicionadas à liderança sênior. O aumento do número de líderes mulheres reforça a sua participação na administração dessas instituições, dado que serão estes os principais candidatos à promoção à alta gestão.

A atuação das mulheres em cargos de liderança foi destaque, inclusive, durante o enfrentamento à crise da COVID-19, sendo seu estilo de liderança caracterizado

como "mais coletivo do que individual, mais colaborativo do que competitivo e mais instrutivo do que impositivo". Estas características ressaltam a importância de incluir mais mulheres no comando, reforçando a responsabilidade, adaptabilidade, empatia e diversidade necessárias para a transformação sustentável (DELOITTE, 2021).

Todas essas evidências demonstram que o caminho para uma economia mais sustentável é complexo e apresenta diversos obstáculos a serem superados. Um deles bastante proeminente é a visão de curto prazo. É natural que os gestores sejam favoráveis ao benefício imediato, enquanto os investimentos sustentáveis geralmente trazem retorno somente em médio e longo prazo. Apesar disso, é um risco que deve ser tomado. Os benefícios trazidos pela sustentabilidade se refletem em todos os atores envolvidos, desde o meio ambiente, ao consumidor final e ao próprio mercado, é uma relação em que todos saem ganhando (YIP; BOCKEN, 2018).

Considerando então a literatura apresentada ao longo do capítulo, a fim de se avaliar o desempenho do setor bancário em relação a implementação e mensuração de práticas ESG, foi estruturado o seguinte quadro conceitual, a partir do qual as entrevistas, detalhadas na metodologia, foram realizadas. Abaixo, a coluna tema principal se refere aos temas comuns entre os *frameworks* de avaliação ESG, enquanto a coluna relevante para o setor se refere ao que foi identificado como prioritário para o desenvolvimento sustentável do setor bancário.

Tabela 9 - Quadro conceitual para avaliação ESG em bancos (continua)

Tema principal	Relevante para o setor	Fonte/Autor base
Emissão de GEE	Pegada de carbono dos processos e produto	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e SynTao Green Finance, Weber (2012), Raut <i>et al.</i> (2017), Yip e Bocken (2018), Gallego-Alvarez e Pucheta-Martínez (2020), Deloitte (2021) e Khattak e Saiki (2021)
	Emissões indiretas de investimentos/empréstimos emitidos	
Gestão de recursos naturais	Consumo e conservação de energia	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e SynTao Green Finance
	Uso de recursos	
Poluição e desperdício	Desperdício de materiais	<i>Framework</i> MSCI

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 9 - Quadro conceitual para avaliação ESG em bancos (conclusão)

Inovações sustentáveis	Digitalização de processos e serviços	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e Yip e Bocken (2018)
	Oportunidades em tecnologias limpas, energia renovável e prédios verdes	
Força de trabalho	Diversidade dos funcionários	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e SynTao Green Finance e Deloitte (2021)
	Desenvolvimento de capital humano	
	Padrões de trabalho	
Responsabilidade sobre produto	Privacidade e segurança de dados	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e SynTao Green Finance
	Proteção financeira do consumidor	
Relação com <i>stakeholders</i>	Inclusão financeira de setores anteriormente não atendidos ou clientes de alto risco	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e SynTao Green Finance, Demirgüç-Kunt e Levine (2008), de Haan e Sturm (2017), Meniago e Asongu (2018) e Tram <i>et al.</i> (2021)
	<i>Mobile banking</i> como ferramenta de inclusão	
Ações filantrópicas	Financiamento de ações de impacto social	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e SynTao Green Finance, Yip e Bocken (2018) e Deloitte (2022)
	Fundação empresarial	
	Doação	
Governança corporativa	Diversidade do conselho	<i>Framework</i> MSCI, Thomson Reuters e SynTao Green Finance e Deloitte (2021)
	Independência dos auditores	
Ética empresarial	Transparência fiscal	<i>Framework</i> MSCI e SynTao Green Finance
	Política de denúncias	
Estratégia RSC	Incorporação da sustentabilidade na estratégia global	<i>Framework</i> Thomson Reuters, Thompson e Cowton (2004) e Weber (2012)
	Processo e transparência na divulgação dos resultados de sustentabilidade	

Fonte: Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da metodologia de pesquisa exploratória baseada em entrevistas viabilizadas por meio de roteiros semiestruturados (RÉVILLION, 2003; MIGUEL, 2007). Os roteiros semiestruturados possuem como principal característica a formulação de perguntas abertas que devem ser aplicadas sobre uma população específica. A composição do roteiro por meio de perguntas é necessária para que se possa coletar e analisar informações relevantes comuns entre as instituições estudadas, de modo que as respostas sejam comparáveis, além de relacionar todas as perguntas a itens e conceitos que estão sendo pesquisados e garantir que todos eles sejam de fato abordados (MANZINI, 2012).

A coleta de informações para desenvolvimento deste estudo foi dividida em duas etapas: a primeira constituiu-se na coleta de dados secundários através de pesquisas na internet sobre notícias relacionadas à companhia em questão e relatórios divulgados, enquanto a segunda baseou-se na coleta de dados primários e, para isso, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, como mencionado acima, em empresas selecionadas. O roteiro foi criado a partir do quadro conceitual desenvolvido no capítulo anterior, de modo a se avaliar as práticas ESG implementadas no setor e sua mensuração.

Considerando os objetivos deste trabalho, as entrevistas foram feitas com colaboradores de instituições bancárias tradicionais e digitais, para melhor entendimento das diferenças entre essas modalidades de serviço. As empresas A, B e C se enquadram como bancos tradicionais, enquanto a empresa D é uma *fintech*. Na tabela abaixo, encontra-se um maior detalhamento dos procedimentos.

Tabela 10 - Descrição das entrevistas realizadas (continua)

Empresa	Cargo do(a) colaborador(a)	Formato da entrevista	Data	Duração
A	Gerente de sustentabilidade	Videochamada	03/11/2022	55 minutos
B	Superintendente de ESG	Videochamada	28/10/2022	29 minutos
C	Analista de sustentabilidade pleno	Videochamada	27/10/2022	29 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 10 - Descrição das entrevistas realizadas (conclusão)

D	Analista administrativa do Instituto D	Videochamada	27/10/2022	39 minutos
	Especialista em relatórios e governança	Videochamada	31/10/2022	60 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor

Para análise dos dados coletados, tanto primários quanto secundários, foi estabelecida a seguinte codificação, de modo a facilitar a identificação e descrição dos mesmos.

Tabela 11 - Codificação para análise dos dados coletados

Código	Descrição
EEG	Emissão de GEE
EGR	Gestão de recursos naturais
EPD	Poluição e desperdício
EIS	Inovações sustentáveis
SFT	Força de trabalho
SRP	Responsabilidade sobre produto
SRS	Relação com <i>stakeholders</i>
SAF	Ações filantrópicas
GGC	Governança corporativa
GEE	Ética empresarial
GER	Estratégia RSC

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, a partir do quadro conceitual, que guiou a pesquisa exploratória, e das análises em cima dos dados coletados e codificados, foi possível mapear o comportamento do setor em relação a práticas de sustentabilidade, com base nos índices ESG.

4 RESULTADOS

Neste capítulo estão descritos os resultados obtidos a partir da coleta de dados secundários e entrevistas realizadas nas empresas A, B, C e D.

4.1 EMPRESA A

Fundada em 1808, a empresa A foi a primeira instituição bancária a operar e a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais do país. Como um dos maiores conglomerados financeiros brasileiros, acumula 18,7% e 24,9% de participação de mercado em ativos e na sua gestão, respectivamente, 53,3% em empréstimos ao agronegócio e 20,8% em crédito consignado, de acordo com relatório do Banco Central de setembro de 2021.

A empresa possui presença significativa em todos os estados do país, alcançando 96,8% de seus municípios, e desenvolve atividades em importantes centros financeiros mundiais, contribuindo ativamente para a oferta de serviços financeiros, empréstimos e financiamentos em cinco grandes mercados: varejo pessoa física, varejo pessoa jurídica, atacado, *private* e setor público.

Ao final de 2021, o banco possuía 78,3 milhões de clientes e 40,3 milhões de contas correntes, além de 56,1 mil pontos de atendimento, sendo 3.979 agências próprias, e 84,6 mil funcionários.

Em linha com seu compromisso de entregas consistentes e sustentáveis, a empresa integra o Novo Mercado e está presente no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), ambos da B3, além de estar listada na carteira global e de mercados emergentes do Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (DJSI) da Bolsa de Valores de Nova Iorque e no FTSE4 *Good Index Series*, índice da Bolsa de Londres. Em 2022, a empresa foi reconhecida como a instituição financeira mais sustentável do planeta e a melhor posicionada do cenário brasileiro, ocupando a 21ª colocação do *ranking* das empresas líderes mundiais em sustentabilidade da Corporate Knights.

Esses resultados foram alcançados a partir da inclusão da sustentabilidade na sua estratégia corporativa e dos seus objetivos estratégicos, que definem as diretrizes da organização para um período de cinco anos. Em 2021, os direcionamentos que contemplam de 2022 a 2026 foram atualizados e, entre os cinco estabelecidos, pode-se citar o reforço do compromisso com a sustentabilidade.

Buscando atingir seus objetivos sustentáveis, desde 2005 o banco elabora seu Plano de Sustentabilidade, que incentiva negócios e práticas sustentáveis e, desde 2017, o Plano é alinhado aos ODS, demonstrando seu papel transformador no oferecimento de produtos e serviços, na promoção da transição para uma economia de baixo carbono e na ampliação de sua atuação com criação de valor positivo.

O Plano é atualizado a cada dois anos por meio de um processo amplo e participativo, desdobrando os desafios de sustentabilidade em ações, indicadores e metas para um período de três anos. Sua última revisão foi em 2020, no 8º Ciclo de Atualização do Plano de Sustentabilidade, contemplando o período de 2021 a 2023, onde foram considerados 10 temas materiais, 1 tema promovido a material e 13 outros temas geridos e monitorados, somados aos seus desdobramentos, que contam com 40 ações e 110 indicadores que impactam positivamente a geração de negócios sustentáveis no banco. A definição dos temas é dada conforme a matriz de materialidade, que considera a influência e impacto sobre cada um deles.



Figura 9 - Temas e desafios em sustentabilidade da empresa A

Fonte: Agenda 30 da empresa A (2021)

Além disso, em 2021, o banco estabeleceu seus 10 Compromissos de Longo Prazo em Sustentabilidade, contribuindo para o direcionamento das suas ações até 2030. Estruturado em três eixos: Negócios Sustentáveis, Investimento Responsável e Gestão ESG, os Compromissos buscam auxiliar os clientes na transição para um portfólio mais sustentável, contribuir para que os investidores direcionem seus recursos para empresas com externalidades socioambientais positivas e melhorar a

gestão ESG interna, por meio da redução da emissão de GEE, promoção de diversidade, utilização de práticas robustas de governança, entre outros aspectos.

Tabela 12 - 10 Compromissos de Longo Prazo em Sustentabilidade da empresa A

Negócios Sustentáveis	Investimento Responsável	Gestão ESG
Estímulo à energia renovável	Fundos por investimentos	Aumento do cuidado ambiental
Incentivo à agricultura sustentável	Originação de títulos sustentáveis	Valorização da diversidade
Fomento ao empreendedorismo	-	Ampliação da maturidade digital
Ampliação da eficiência estadual e municipal	-	Contribuição à sociedade

Fonte: Relatório anual da empresa A (2021)

A gestão do desempenho socioambiental da empresa é realizada de acordo com sua estrutura de governança da sustentabilidade. Nela, podem-se citar como exemplos de funções o Conselho de Administração e o Conselho Diretor, que acompanham semestralmente o desempenho socioambiental e as iniciativas em andamento; o Comitê Executivo de Sustentabilidade, que aprova e acompanha a execução do Plano de Sustentabilidade, além de orientar a implementação de iniciativas de sustentabilidade e definir as diretrizes do tema; e o Fórum de Sustentabilidade, que apoia a incorporação, o alinhamento e a disseminação dos preceitos e práticas de sustentabilidade na organização.



Figura 10 - Estrutura de governança da sustentabilidade da empresa A

Fonte: Relatório anual da empresa A (2021)

Alinhado às suas premissas de sustentabilidade, o banco possui um Gerenciamento Ambiental, que segue as especificações da Norma Brasileira ABNT NBR ISO 14.001, de 2015, para definição de seus objetivos, premissas, requisitos e responsabilidades neste tópico. Por meio dos esforços em melhoria contínua de desempenho, a empresa busca a ecoeficiência, a fim de minimizar o consumo de recursos naturais, como energia e água, a geração de resíduos sólidos, como papel e plástico, e a emissão de GEE.

Tendo em vista a redução no consumo de energia, em 2020, foi assumido o compromisso de ampliação do uso de fontes renováveis em sua matriz energética, buscando atingir, até 2024, 90% do suprimento total. Este objetivo será alcançado por meio da geração distribuída remota (22% de participação) e pelo mercado livre de energia (68% de participação). Até o momento, já estão em funcionamento 2 usinas solares, que realizam um processo de compensação, onde toda a energia gerada e distribuída na rede é abatida da conta do banco. Além dessas duas, outras 4 usinas estão em fase de construção, 13 em contratação e 10 em licitação, resultando em 29

usinas até 2024, com estimativas de gerar energia suficiente para o suprimento de 1.428 agências e economia de R\$561 milhões ao longo de 15 anos.

Paralelamente a isso, os grandes prédios do banco, inclusive suas duas sedes, atuam no mercado livre de energia, comprando energia renovável, o que já resultou em uma economia de R\$18,7 milhões (30% em comparação à tarifa do mercado cativo), com expectativas de alcançar R\$50 milhões até 2024. Quanto ao consumo de água, são estabelecidos parâmetros, de acordo com a região, para consumo eficiente, entretanto esta medição ainda não é considerada ideal, visto que cada município tem sua concessionária, de modo que cada agência informa ou faz sua própria estimativa, dificultando a padronização do processo.

Em relação à geração de resíduos sólidos, em busca de minimizar o consumo de papel e plástico, em 2018 foi lançado o projeto Papel Zero e, em 2020, o Plástico Zero. O objetivo do Papel Zero é tornar obsoleto o uso deste material dentro da organização, reduzindo o número de documentos impressos, a partir da reestruturação e digitalização de processos e pelo próprio uso do aplicativo e site por parte dos clientes, resultando assim em menor impacto ambiental (50% menos emissões), mas também em menores despesas financeiras, considerando não só o papel, mas outros materiais utilizados como cartucho de impressão, canetas, grampos etc. Sua principal meta é zerar a impressão de documentos até 2025.

No caso do Plástico Zero, seu objetivo é minimizar o consumo deste material nos processos e produtos da empresa e zerar o uso de copos descartáveis até o final de 2022 e, para isso, ações como as seguintes foram implementadas: retirada de embalagem plásticas nos cartões de crédito enviados aos clientes e substituição por copos biodegradáveis e de papel para os mesmos e não distribuição de copos descartáveis para os funcionários.

Dado que existe uma limitação em minimizar a geração de resíduos, é necessário que exista concomitantemente um planejamento para o descarte correto e, no caso da empresa, desde 2015, está em vigor o Plano de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos, além do Programa de Coleta Seletiva. O Plano atua a partir do reaproveitamento de bens ociosos internamente, da doação de bens móveis e da destinação ambientalmente adequada de bens inservíveis.

Toda a movimentação de materiais é rastreada, dado que, em 2020, foi firmado contrato com duas empresas que são responsáveis pelo processo de destinação desses bens ociosos e inservíveis. Como resultado, em 2021, 42.157 bens foram reutilizados, 9.768 bens móveis foram doados, beneficiando 121 instituições públicas e 182 organizações civis sem fins lucrativos e ONGs, e 117.123 bens foram reciclados.

Já o Programa de Coleta Seletiva é facultativo para as agências e é feito com cooperativas ou com a prefeitura, mas é obrigatório para os grandes prédios do banco e realizado com empresa terceirizada. Os resíduos recicláveis (papel, plástico, metal e vidro) são encaminhados prioritariamente para cooperativas e associações de catadores, enquanto rejeitos orgânicos são destinados à compostagem e resíduos de banheiro vão para aterros sanitários. Existem metas de implantação de coleta seletiva em agências do banco e, para além disso, é realizado processo de logística reversa com fornecedores, que, ao entregar novos equipamentos, devem retirar o antigo.

Por fim, ainda dentro do escopo de Gerenciamento Ambiental, existe a atuação em relação às emissões de GEE. Como membro fundador da iniciativa Empresas pelo Clima (EPC) e do Programa Brasileiro *GHG Protocol* e integrante da Câmara Temática de Mudanças do Clima (CT Clima) e do Índice Carbono Eficiente (ICO2) da B3 S.A, desde 2008, a empresa realiza o Inventário de Emissões de GEE, com a contratação de empresa especializada em auditorias ambientais, recebendo o Selo Ouro do Programa Brasileiro, *GHG Protocol*, pela qualidade e confiabilidade do inventário.

Como compromisso, foi estabelecida a meta de reduzir suas emissões em 30% até 2030, sendo que, desde 2021, a empresa já está compensando 100% das emissões diretas resultantes do consumo de combustíveis, estrutura de climatização e segurança, pela compra de créditos de carbono. Considerando o escopo 3, a partir do próximo ano começará a anunciar as emissões referentes ao financiamento dos seus clientes, de modo a incentivá-los a se tornarem mais sustentáveis, auxiliando-os neste processo de transição.

Outra frente de inovação tecnológica que a empresa está investindo é a de *Internet of Things* (IoT), para modernização das suas dependências, mensuração e otimização do consumo de iluminação, computadores, ar-condicionado, energia elétrica, água etc. Além disso, também está atuando no setor de agronegócio, para

melhor utilização de terras adquiridas por meio dos contratos firmados e com planos de entrar na área de reflorestamento em 2023.

De acordo com as premissas de impacto social da empresa, existe uma preocupação tanto em relação aos seus funcionários, quanto aos clientes e fornecedores e a sociedade como um todo. A empresa entende que o desenvolvimento e a retenção de talento são fundamentais para a continuidade dos negócios, aliada à promoção e gestão da diversidade, que fundamenta-se em três pilares: equidade de gênero e raça, LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, pessoas trans e intersexo) e pessoas com deficiência.

As ações para promoção da diversidade no quadro de funcionários são garantidas pelas políticas gerais e pelo Código de Ética, para diferentes níveis de senioridade. Já o desenvolvimento de talentos pauta-se em projetos como Programa de Liderança Feminina, estimulando mais mulheres a se inscrever nas oportunidades de ascensão profissional na empresa; na plataforma de cursos Universidade Corporativa da Empresa A, onde são oferecidos cursos nas mais diversas áreas, possibilitando inclusive o acesso a dependentes, além de promover orientação profissional e auxiliar na construção de plano de desenvolvimento e de carreira; nos programas de bolsas de estudos de até 80% para graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, cursos de idiomas etc.; no estímulo à formação na área de tecnologia da informação (TI), devido à alta demanda de mão de obra para esta área; e nos programas de jovem aprendiz, estágio, entre diversos outros projetos.

Tendo em vista à retenção dos funcionários, são realizados monitoramentos sistemáticos frequentes de clima organizacional, de satisfação e engajamento, para melhoria do clima e satisfação; equiparação salarial internos e externos, por meio de estudos, de modo a proporcionar remuneração compatível com as dos principais concorrentes; promoção do Programa de Desempenho Gratificado, que é uma premiação vinculada ao resultado e desempenho dos colaboradores; Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), estimulando melhores resultados da companhia, ao repassar aos funcionários parte do lucro alcançado a cada período, entre diversos outros benefícios e programas, que levaram o banco ser reconhecido como uma das melhores empresas para se trabalhar.

Da perspectiva do cliente, a estratégia corporativa do banco o coloca no centro de suas operações, assumindo o desafio de proporcionar as melhores experiências durante a prestação do serviço. Os principais indicadores de avaliação da experiência do cliente são: Satisfação do Cliente e *Net Promoter Score* (NPS). Além disso, a empresa busca promover iniciativas e soluções de educação e inclusão financeira e social, que contribuam com a inclusão digital, com o desenvolvimento produtivo e com as decisões financeiras dos clientes, possibilitando uma maior bancarização da sociedade e melhor gestão financeira. No próprio aplicativo, quando um cliente demonstra sinais de endividamento, são oferecidas outras alternativas de negociação, além daquelas do banco, visando evitar a prática de juros e tarifas elevadas que possam sobrecarregar o cliente.

Quanto à segurança dos dados disponibilizados e relacionamento com fornecedores, desde o início da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o banco aprimora continuamente seus procedimentos relativos à segurança da informação e à proteção de dados e monitoramento, com uma política robusta de sigilo e consentimento na disponibilização dos dados por parte dos clientes e fornecedores. Todos os fornecedores passam por uma avaliação, de acordo com o Código de Ética, no qual está estabelecido o cumprimento das legislações trabalhista, previdenciária e fiscal de não utilização de trabalho infantil ou análogo ao escravo. Se for constatado o infratimento da legislação, um processo administrativo é aberto, podendo resultar em sanção administrativa ou na rescisão de contrato de forma unilateral.

Ultrapassando a barreira entre empresa e cliente, o banco atua a partir de investimento social privado pela sua Fundação. Criada há 36 anos, a Fundação investe em projetos e ações com foco na geração de trabalho e renda, por meio de programas transversais de educação, meio ambiente, assistência social, tecnologia social e voluntariado, que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas em vulnerabilidade social e promovam a inclusão socioprodutiva. De 2012 a 2021, a Fundação aplicou mais de R\$2,7 bilhões em investimentos sociais, contemplando cerca de 8,3 mil iniciativas e atendendo 6 milhões de pessoas em aproximadamente 2 mil municípios brasileiros e em todos os estados do país.

Dado seu tamanho e sua estrutura robusta, a empresa necessita que sejam adotadas boas práticas de governança, que demonstrem seu compromisso com os

princípios de transparência e responsabilidade corporativa e fomentem uma maior confiança nas relações com seus *stakeholders* e acionistas. Somado a isso, por ser uma empresa de capital aberto, é subordinada à regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Conselho Monetário Nacional (CMN), e está listada no Novo Mercado da B3, que é o segmento mais exigente em relação à governança corporativa.

Para o desenvolvimento das melhores práticas de gestão, o banco se pauta no seu Programa de *Compliance*, com diretrizes da cultura de conformidade, princípios éticos, integridade e das boas práticas de governança, de modo a prevenir, detectar e corrigir possíveis infrações da instituição a situações não conformes às leis e regulamentos externos e internos. O Programa atende aos parâmetros mínimos exigidos pela legislação anticorrupção e pelo guia da Controladoria Geral da União (CGU).



Figura 11 - Estrutura do Programa de *Compliance* da empresa A

Fonte: Relatório anual da empresa A (2021)

Sua estrutura de governança é estabelecida de modo a garantir a separação entre funções, que agem de forma independente, garantindo a adequação do controle interno,

a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade dos processos.

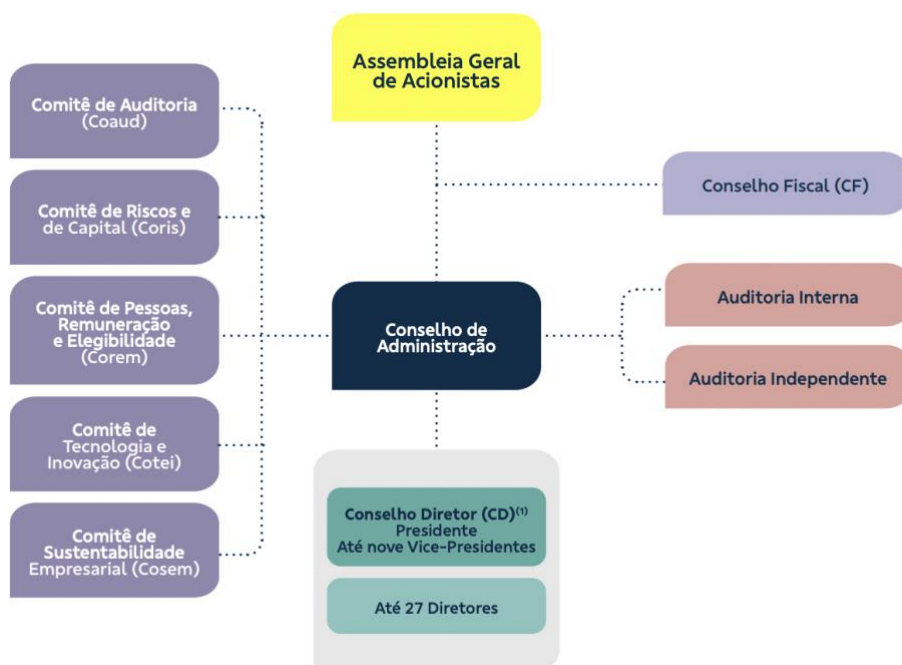


Figura 12 - Estrutura de governança da empresa A

Fonte: Relatório anual da empresa A (2021)

A empresa também conta com um sistema para gestão da ética corporativa e transparência, coordenando e articulando processos de gestão da ética, ouvidoria interna, controle disciplinar e integridade com os gestores de serviços e produtos. Além disso, participa de diversos grupos de combate à lavagem de dinheiro e combate à corrupção em âmbito nacional. Seus esforços resultaram em mais de 21 mil funcionários capacitados no curso "Prevenção e Combate à Corrupção", totalizando mais de 76 mil cursos realizados desde 2016, para melhor identificação de situações não conformes.

Todas as informações e relatórios com dados não sensíveis são abertos e disponíveis ao público, em cumprimento à Lei de Acesso à Informação, e auditados externamente. Os demonstrativos de desempenho são publicados com frequência trimestral e anual, quando são consolidados os resultados do ano anterior.

4.2 EMPRESA B

A empresa B é um banco brasileiro fundado há 98 anos, com valor de mercado de aproximadamente US\$45,6 bilhões, concentrando R\$2.294 bilhões em ativos totais. Presente em 18 países, possui cerca de 100 mil colaboradores, 3,8 mil pontos físicos de atendimento e mais de 43 mil caixas eletrônicos.

Com amplo portfólio de produtos e serviços, é líder em diversos segmentos com oportunidades de crescimento, como crédito imobiliário, cartões, agronegócio, veículos, entre outros, e, como uma das maiores empresas do Brasil e uma das maiores instituições financeiras do mundo, estabelece compromisso com atuação responsável e com geração de impacto positivo aos seus clientes, colaboradores, fornecedores e à sociedade como um todo.

Alinhado a este compromisso, há mais de 20 anos atua na área de sustentabilidade, fazendo parte do Índice de Sustentabilidade *Dow Jones*, do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e do Índice de Igualdade de Gênero *Bloomberg*. Sua estrutura de governança corporativa é integrada à sustentabilidade, permeando a atuação de todos os colaboradores da empresa e sendo abordada no programa obrigatório de treinamento de integridade, realizado por 90% da empresa ao ano.

Na definição da sua estratégia ESG, em 2019, firmou 10 Compromissos de Impacto Positivo, alinhados aos ODS, em busca de um desempenho mais sustentável nos âmbitos social, ambiental, climático e de governança. Estes Compromissos orientam as ações da empresa e são desdobrados em mais de 50 metas de curto, médio e longo prazo, sendo revisitados e atualizados anualmente.

Estratégia para sustentabilidade nos negócios

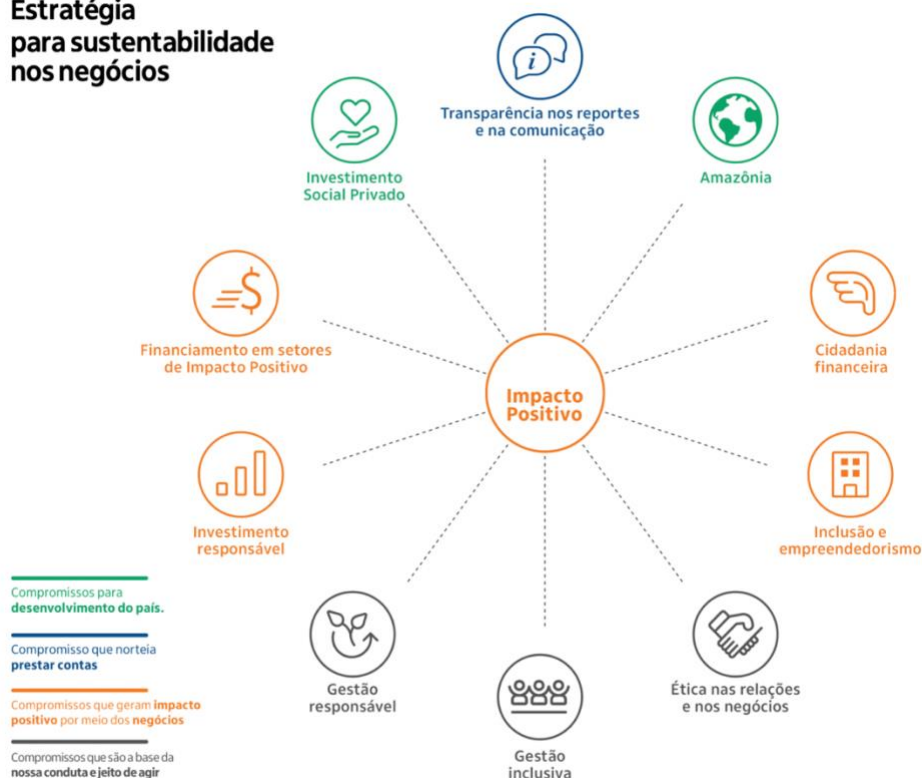


Figura 13 - Compromissos de impacto positivo da empresa B

Fonte: Compromisso *NetZero* da empresa B (2022)

Dada a emergência global de combate às mudanças climáticas e como signatário dos Princípios de Responsabilidade Bancária (PRB), a empresa se comprometeu a reduzir 50% das suas emissões até 2030 e se tornar *net-zero* até 2050. Além disso, como parte do setor bancário, existe um compromisso adicional com o *Net Zero Bank Commitment*, convocado pela Nações Unidas (UNEP FI), com objetivo de tornar os portfólios de créditos *net-zero* até 2050.

Considerando a sua estratégia de transição a carbono neutro, a empresa já compensou 100% das suas emissões diretas, com metas para, até o final de 2022, apoiar seus clientes na transição climática, disponibilizando instrumentos financeiros para tal, além de promover campanhas de conscientização, gerar oportunidades no agronegócio e incentivar o empreendedorismo de redução e remoção de carbono. Até 2025 seu objetivo é restringir setores intensivos a carbono para, até 2030, reduzir suas emissões próprias e então, até 2050, investir em projetos de conservação e restauração florestal, em linha com o Plano Amazônia, alcançando, por fim, o *Net Zero Bank Commitment*.

Para compensação dessas emissões, é realizado anualmente o Inventário de Emissões de GEE, seguindo a metodologia do Programa Brasileiro *GHG Protocol*, verificado por parte independente e certificado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro). Em relação às emissões indiretas (financiadas), que representam 99% das suas emissões totais, o banco desenvolve planos em conjunto com seus clientes, fornecendo os instrumentos, embasamento teórico e produtos financeiros necessários para viabilizar a transição para baixo carbono. Desde 2021, o banco participa da *Partnership for Carbon Accounting Financials* (PCAF), que busca desenvolver uma metodologia padronizada para mensuração das emissões financiadas entre as instituições financeiras, realizando suas próprias medições com base nessa metodologia.

Considerando seu consumo de recursos naturais e a geração de resíduos sólidos, o banco atua nas frentes de energia, água e gestão de resíduos, sendo que, desde 2019, 100% da energia consumida no Brasil é proveniente de fontes renováveis. Paralelamente, a empresa investe na geração distribuída de energia, atualmente por meio de sua fazenda fotovoltaica em Minas Gerais, mas com projeto de expansão para outros 14 estados, alcançando capacidade total instalada superior a 50MWp. Somado a isso, realizam frequentemente a substituição de equipamentos de ar-condicionado, de modo a melhorar a eficiência do sistema de refrigeração e reduzir o consumo de energia.

Em relação ao consumo de água, a empresa está buscando a máxima ecoeficiência na sua estrutura, reduzindo o consumo e aumentando a quantidade de processos de reuso. Seus prédios já contam com estruturas de armazenagem e tratamento de água de chuva, que é utilizada para resfriamento dos sistemas de ar-condicionado e reaproveitamento em sanitários e limpeza de áreas externas, com projetos de expansão para 2022.

Quanto à gestão de resíduos, pauta-se na redução de geração e em um melhor aproveitamento dos recursos, ampliando o ciclo de vida dos materiais e reinserindo-os na cadeia produtiva. Para isso, a empresa segue as diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos, abrangendo 100% da operação no Brasil, mapeando e classificando os resíduos em diferentes categorias. No caso de mobiliários e papel, todos são oriundos de terceiros contratados com certificação de Conservação Florestal

Internacional Forest Stewardship Council (FSC). Alinhado ao seu programa Zero Papel, sua prioridade é a digitalização dos serviços para os clientes de forma mais simples e segura, de modo a eliminar a geração, o trânsito e a guarda deste material.

Para redução do uso de plástico, desde 2020 está em andamento o processo de substituição de plástico por papel ou material biodegradável nos polos administrativos e nas operações prediais de alimentação. Enquanto isso, para os eletrônicos, desde 2009, existe um processo de descarte específico de forma ambientalmente adequada e 100% reciclável, de acordo com o processo de logística e manufatura reversa. Além disso, para um maior ciclo de vida dos equipamentos, são realizadas avaliações e revitalizações periódicas, a fim de reduzir o volume de resíduos descartados.

Paralelamente a estes projetos, como forma de incentivo à descarbonização, o banco possui um *hub* de *startups* focado em ESG, com objetivo de estimular tecnologias e empreendimentos inovadores que irão auxiliar os compromissos da empresa e dos clientes. O *hub* já possui 30 *startups* incubadas, com perspectiva de crescimento, focando principalmente em soluções no âmbito ambiental e *net-zero*, mas também propondo novas abordagens no âmbito social e de governança.

Dentro da atuação social, a empresa tem em perspectiva o respeito aos direitos humanos aos seus colaboradores, fornecedores e comunidade, gerando impacto positivo e bem-estar. Assim, de modo a aumentar a satisfação dos colaboradores e seus resultados, investe em ações para melhorar cada vez mais sua experiência com a organização, por meio de pesquisas de satisfação e de e-NPS, alcançando 88% de satisfação média e 80 como nível de recomendação, ambos em 2021. Somado a isso, possui opção de trabalho remoto e jornada flexível, que são medidas que aumentam a satisfação dos funcionários.

Desde 2017, a empresa segue sua Carta de Compromisso com a Diversidade, que visa estimular um ambiente respeitoso e saudável para todas as pessoas, promover equidade de oportunidades e desenvolver lideranças corporativas engajadas. A partir da sua política de diversidade e inclusão, existe um acompanhamento dessas métricas em todos níveis hierárquicos, estimulando a atração e seleção inclusiva para cada diversidade. Internamente, ainda foram criados grupos de afinidade de maneira voluntária, onde são compartilhados interesses, origens ou experiências de vida,

englobando gênero, raça, pessoas com deficiência, faixa etária e LGBTQ+, fomentando o sentimento de inclusão.

Com objetivo de promover o desenvolvimento dos colaboradores, são oferecidos programas de educação corporativa, de apoio à formação e aceleração de carreira, além de programas específicos para cada tipo de diversidade. Em 2021, foram totalizadas mais de 563 mil horas de treinamentos presenciais e digitais, alcançando 56,8% dos colaboradores, e investimento de R\$118 milhões na sua plataforma digital própria de aprendizagem.

Na parte de remuneração e benefícios, existem programas de incentivo, como o Programa de Remuneração por Alto Desempenho (PRAD), Programa de Reconhecimento da Central de Atendimento (PRCA), Programa Performance Diferenciada (PD), entre outros. Além disso, é realizado um acompanhamento de disparidade salarial entre gênero e raça, de modo a tornar essa diferença cada vez menor dentro da organização.

Os princípios de sustentabilidade e de responsabilidade socioambiental também são aplicados aos fornecedores, que devem estar de acordo com seu código de relacionamento com fornecedores e do código de ética. Assim, eles são avaliados periodicamente sob a ótica ambiental e social.

Como instituição financeira e relevante agente de transformação, a empresa, desde 2020, estabeleceu o investimento social privado como um de seus compromissos de impacto positivo. Atuando em 4 frentes distintas: educação, mobilidade, cultura e longevidade, foram investidos mais de R\$764 milhões em cerca de 1,5 mil projetos no Brasil e no exterior ao longo de 2021.

Na frente de educação, há 28 anos, a empresa implementa e compartilha tecnologias sociais para contribuir com a melhoria da educação pública brasileira, além de utilizar seu Instituto, criado há 39 anos, como impulsionador da educação pública no Brasil, por meio da gestão educacional para o avanço contínuo. Na frente de cultura, desde 1995, a empresa possui seu próprio cinema, com um portfólio de filmes que abrange as mais diversas nacionalidades e perfis, contando com equipamentos de audiodescrição, libras e legenda descritiva em 100% das salas. Em termos de mobilidade, há 11 anos, o banco busca promover o uso da bicicleta nos centros urbanos, reforçando o papel transformador de cada cidadão na cidade onde vive,

estando presente atualmente em 5 cidades brasileiras, mas com planejamento de expansão nacional e internacional. Além disso, incentiva o compartilhamento de veículos elétricos entre seus colaboradores e logo disponibilizará a mesma ferramenta para toda a sociedade. Por fim, em relação à longevidade, são patrocinadas iniciativas que capacitem pessoas e apoiem o poder público e a sociedade civil a encarar a mudança demográfica e seus impactos.

Além dessas ações voltadas para a sociedade como um todo, a empresa também atua levando em consideração as necessidades específicas dos seus clientes, como forma de inclusão financeira e social. Para isso, toda a sua estrutura almeja fornecer crédito de maneira simples, desde a forma como interage com o cliente, como o processo de orientação e renegociação. Assim, a educação financeira é extremamente relevante neste cenário, como ferramenta para as pessoas tomarem decisões mais assertivas e conscientes e, por isso, o banco acompanha diversas métricas dentro do fluxo de endividamento, como número de clientes nesta situação, quantidade de oferta de produtos de renegociação disponíveis, adesão desses produtos pelos clientes e, por fim, como principal métrica, quantidade de clientes que efetivamente deixaram de estar endividados.

Outro compromisso muito forte dentro da empresa e um dos temas que mais cresce atualmente em ESG é a questão da privacidade de dados e segurança dos sistemas internos. O banco já possui uma estrutura bastante robusta para este tratamento, dado que trabalha com ativos sensíveis e, por isso, possui grupos especializados de combate à fraude e LGPD, sempre buscando preservar os direitos dos clientes. Essas práticas são tratadas como alta prioridade internamente e são mensuradas de modo contínuo, utilizando indicadores de número de incidências, tentativas de fraude, fraudes evitadas, entre outros. Essa estrutura de segurança faz parte da sua governança corporativa, que engloba um conjunto de mecanismos que incentivam e monitoram as ações do banco, de modo a garantir que os membros da organização estejam alinhados aos interesses e objetivos dos *stakeholders* e acionistas.

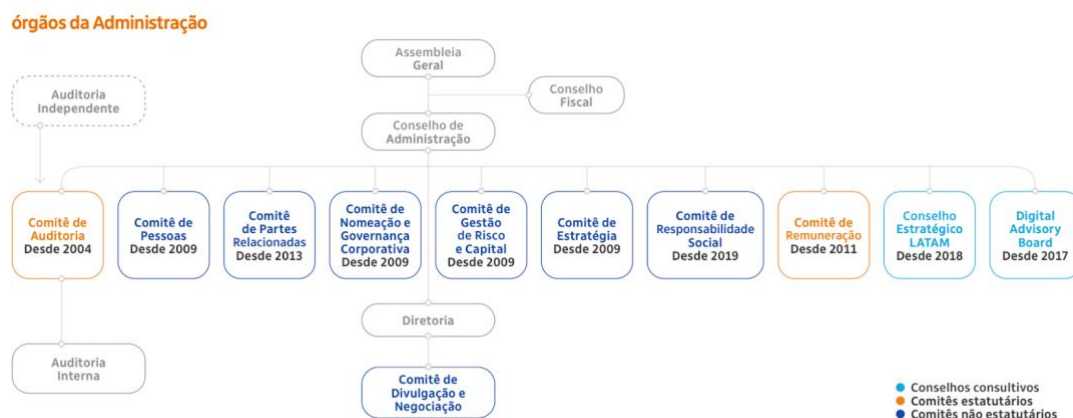


Figura 14 - Estrutura da governança corporativa da empresa B

Fonte: Relatório ESG da empresa B (2021)

Além dessa estrutura de governança robusta, existe uma estrutura própria de governança ESG, que utiliza indicadores seguindo o mesmo rigor de governança da organização e que permite internalizar questões e tendências sociais, ambientais e econômicas nas atividades e nos processos diários. Como exemplos, podem ser citados a Comissão Superior ESG, o Comitê Estratégico Amazônia, o Comitê Consultivo pela Amazônia, o Comitê ESG Atacado, o Comitê Investimento Responsável e o Comitê Cidadania Financeira, com periodicidade de reuniões e abordagens distintas, mas que tratam da questão ESG dentro do banco.

Como forma de orientar toda a conduta e relacionamentos na empresa, o banco utiliza como principal documento o seu Código de Ética, aprovado pelo Conselho de Administração e disponível na intranet e no site de Relações com Investidores. Este documento serve como base para as políticas internas relacionadas à integridade e à ética e guiam as práticas de combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. Para conformidade dos colaboradores às ações esperadas pela organização, a área de *Compliance* organiza uma série de treinamentos especializados, com metas agressivas de atendimento e participação. No caso de suspeitas de inconformidades, existem canais de denúncias para investigação de relatos, tratando desde casos de discriminação a atos ilícitos e podendo resultar em desligamento da empresa, de acordo com a gravidade da situação.

Todas essas informações ficam disponíveis ao público em relatórios transparentes publicados trimestralmente e auditados externamente, para conferência da veracidade dos dados divulgados. Este procedimento faz parte do papel de uma corporação que está inserida no sistema financeiro nacional, auditada e avaliada pelo próprio Banco Central, que verifica a conformidade de suas práticas.

4.3 EMPRESA C

A empresa C é um banco espanhol, fundado em 1857, e atua com foco principal na área comercial, que representa a maior parte das suas receitas. A empresa hoje é considerada o maior banco da zona do euro e um dos maiores do mundo, se consolidando como o principal conglomerado financeiro na América Latina.

Sua trajetória no Brasil teve início em 1982, a partir da abertura do escritório de representação, alcançando atualmente o posto de terceiro maior banco privado do país, em termos de ativos, e mais de 50 milhões de clientes. Com uma ampla estrutura, a empresa está presente em todas as regiões brasileiras, e se divide em duas grandes áreas: a área comercial, que representa todas as atividades do varejo de pessoa física e pequenas e médias empresas, e a área de atacado, voltada para as grandes empresas e operações de capital.

A empresa se posiciona como agente de transformação e de prosperidade, buscando promover a sustentabilidade a partir de seus negócios e operações. Para isso, foram firmados uma série de compromissos, como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas, pela responsabilidade corporativa; ONU Mulheres, por equidade de gênero e empoderamento feminino; ODS, para combater os maiores problemas mundiais; Programa Brasileiro *GHG Protocol*, para contabilização e divulgação de emissão de GEE; *Net Zero Bank Commitment*, pela transição dos portfólios de créditos *net-zero* até 2050, entre outros.

Na gestão de suas atividades, desde 2002, considera os riscos socioambientais, além de possuir um sistema robusto de gestão ambiental, atribuindo ações e metas aos seus funcionários e fornecedores. Trazendo este tema com cada vez maior relevância nos seus negócios, em 2017, incorporou o posicionamento de sustentabilidade no seu planejamento estratégico, alinhando-os às iniciativas ESG.

Ao apoiar a construção de um Brasil mais justo e sustentável, definem suas prioridades a partir de três fatores: os temas importantes para o desenvolvimento do país, sua vocação e as oportunidades do mercado, estabelecendo 9 compromissos públicos e seus respectivos objetivos.

Tabela 13 - Compromissos públicos da empresa C

Nossos compromissos públicos	Compromisso Grupo	2021	
		Grupo	Brasil
Estar entre as 10 melhores empresas para trabalhar	Top 10 em 6 países em 2021	6	6º lugar
Mulheres no Conselho	40%-60% em 2021	40%	33,30%
Mulheres em cargos de Liderança (%)	30% em 2025	26,30%	25,96%
Equidade salarial	~0% em 2025	1%	1,90%
Pessoas empoderadas financeiramente (acumulado)	10MM em 2025	7,5MM	1,2MM
Consumo de energia renovável	100% em 2025	75%	53,30%
Plástico de uso único (prédios administrativos e agências)	100% em 2021	100%	100%
Programa de bolsas de estudo (nº de bolsas acumulado)	325 mil em 2021	388 mil	64 mil
Pessoas apoiadas por programas sociais (acumulado)	4MM em 2021	6,1MM	855 mil

Fonte: Relatório ESG e ações climáticas da empresa C (2022)

Dada à urgência no combate às mudanças climáticas, o banco estabeleceu quatro frentes de ações ambientais na sua estratégia de descarbonização:

1. Alinhar seu portfólio às metas do Acordo de Paris;
2. Apoiar os clientes na descarbonização de suas operações;
3. Manter suas operações neutras em carbono;
4. Integrar o clima à sua gestão de risco.

Considerando as duas primeiras frentes, o banco está começando a trabalhar com seus clientes para desenvolver soluções financeiras que suportem a transição para modelos de negócios mais sustentáveis, mas que também aumentem sua resiliência ao

lidar com os efeitos das mudanças climáticas. Suas principais áreas de atuação são em microfinanças, energia renovável, agronegócio, saneamento, eficiência hídrica e energética, gestão de resíduos e mobilidade. Somado a isso, em 2022, o banco adquiriu 80% de uma empresa de consultoria ESG, sediada no Brasil, de forma a aprimorar ainda mais as ofertas de sustentabilidade para seus clientes em transição para baixo carbono e para suas próprias operações, considerando a realização de inventários de carbono e a formulação de alternativas e meios de zerar emissões. Como resultado, foram viabilizados R\$51,6 bilhões em negócios sustentáveis em 2021, representando um aumento de 93% comparado ao ano anterior.

Para maior confiabilidade e transparência desses dados e a fim de evitar *greenwashing*, em 2021 foi inaugurado o Fórum de Finanças Sustentáveis, de modo a estabelecer padrões de mercado e alinhamento ao *Sustainable Finance Classification System* (SFCS), *framework* de finanças sustentáveis.

Em relação à terceira frente, que leva em consideração suas emissões diretas, o banco já mapeia e realiza inventário de carbono desde 2009, se estabelecendo como carbono neutro em suas operações desde 2010, por meio da compensação de emissões. Dando um passo além e buscando impulsionar a redução de emissões dos próprios funcionários, em 2021, lançou uma calculadora de carbono, que nada mais é do que uma ferramenta que estima as emissões médias individuais a partir de um questionário sobre os hábitos e estilo de vida, como meio de transporte e consumo de energia, fornecendo, em seguida, alternativas e sugestões de como reduzir seu impacto. O banco também fornece financiamentos com taxas diferenciadas para equipamentos de energia solar, bicicletas e veículos elétricos etc.

Em relação ao consumo de recursos naturais, a empresa possui a meta e compromisso de cobrir 100% das suas operações a partir de fontes de energia renovável até 2025, sendo que atualmente está em torno de 80%. Como resultado de suas ações, este ano, em São Paulo, foi inaugurada sua maior usina solar em área urbana e uma das maiores da América Latina, com capacidade de abastecer os 3 grandes prédios administrativos e quase todas suas agências. Quanto ao uso eficiente de água, na sede e em alguns grandes prédios já é utilizado água de reuso proveniente da chuva, além do uso de sistemas como descarga a vácuo, torneiras automáticas e aeradores para controle de vazão de água.

Nos prédios administrativos é feito o gerenciamento de resíduos para destinação correta, além da implementação de ações voltadas para reduzir significativamente a geração de papel, plástico, resíduos orgânicos e eletrônicos. Um dessas ações é o programa Banco C 5.0, que fomenta a digitalização e incentiva a não impressão, resultando em uma diminuição de 15% da utilização de papel; também existe o programa Desplastifique, com objetivo de zerar o uso de plásticos de uso único, algo que já é uma realidade nos prédios e lojas, desde 2021; e além disso, para redução do consumo e geração de resíduos plásticos, desde junho de 2022, aproximadamente 70% da sua base de clientes já utiliza cartões feitos com plástico reciclado (com meta de chegar a 100%), reduzindo 37% das emissões de GEE e 85% da geração de resíduo plástico, podendo ser reciclado posteriormente.

No caso de resíduos orgânicos, a sede possui uma central que desidrata os resíduos dos restaurantes e áreas comuns para, por meio da compostagem, utilizar a biomassa gerada nos jardins e áreas verdes dos prédios, e, como forma de incentivo a geração de menos resíduos como um todo, não existem lixos individuais, somente os coletivos por andar. O banco está estruturando ações como essas para zerar a destinação de resíduos a aterros, pesquisando soluções alternativas para o descarte. Todo o restante que é possível de ser reciclado o é, como no caso de eletrônicos, que são encaminhados para empresas especializadas em reciclagem.

Considerando a mobilidade de seus funcionários, o banco incentiva o uso de meios de transportes alternativos, fornecendo carregamento para veículos elétricos nos estacionamentos e disponibilizando bicicletário. Todas as ações citadas são monitoradas por indicadores, como o percentual de funcionários que possuem veículo elétrico, o número de financiamentos sustentáveis emitidos, mas sua principal ferramenta é a calculadora de carbono, onde todos os hábitos e gastos dos funcionários estão mapeados.

Totalizando mais de 49 mil funcionários, a empresa entende que é de extrema relevância desenvolver seus talentos e fomentar um espaço de diversidade, inclusão e respeito, sendo a diversidade, inclusive, um de seus cinco princípios no Código de Conduta Ética. As metas de diversidade são divididas entre os diferentes níveis hierárquicos e gênero e raça e buscam alcançar 40% de representatividade até 2025.

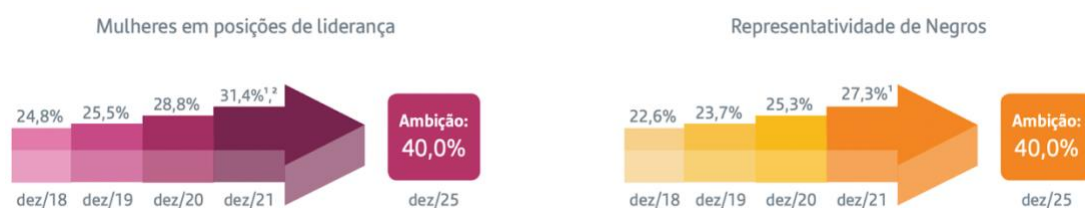


Figura 15 - Representatividade de gênero e raça da empresa C

Fonte: Relatório ESG e ações climáticas da empresa C (2022)

Como resultado de suas iniciativas, em 2021, o banco recebeu uma série de reconhecimentos como uma das melhores empresas para trabalhar; uma das melhores empresas para a mulher trabalhar; as melhores práticas em Étnico Racial; as melhores práticas LGBTI+; e destaques em melhores práticas em 50+.

No seu processo de seleção e recrutamento, reforça a diversidade e o equilíbrio de contratação, tomando o cuidado para selecionar candidatos de diferentes origens geográficas e culturais, a partir de programas como Jovem Aprendiz, estágio etc. A partir do momento que o colaborador já foi contratado, também existe todo um trabalho e esforço para sua capacitação, promovendo a mobilidade interna e a avaliação contínua, tendo em vista a formação de líderes no curto e longo prazo.

Como exemplo de investimento em capacitação pode ser citado a criação da sua universidade corporativa, que possui 4 unidades físicas e plataforma *online* e *mobile*, onde 78,4% dos funcionários já realizaram algum tipo de curso de forma voluntária. Concomitantemente, a empresa apoia financeiramente, por meio de bolsas de até 50%, a primeira graduação e pós-graduação de seus colaboradores, além da participação em escolas de idiomas e cursos preparatórios para certificações.

No relacionamento com seus clientes, a empresa procura sempre oferecer as soluções que sejam mais adequadas às necessidades de cada perfil, onde e quando o cliente precisar, utilizando a métrica de NPS para medir o nível de satisfação, de modo a identificar oportunidades de melhoria. Além disso, para tornar a experiência do serviço mais clara e transparente, disponibiliza as principais informações sobre os produtos tanto no contrato, como nos canais de contratação.

Outra responsabilidade da organização é em relação aos dados e bens concedidos pelos clientes. Para melhor tratamento desses ativos, que são essenciais para o negócio, são desenvolvidas continuamente ações para reforçar a segurança dos

seus sistemas, em adequação à LGPD, e dos processos transacionais. Ao longo de 2021, alguns destaques foram a implementação de biometria facial, o fortalecimento da prevenção contra vazamento da informação e avaliação da gestão de riscos de cibersegurança em fornecedores.

Na frente de investimento social, a empresa é responsável pelo maior programa de incentivo fiscal brasileiro e o segundo maior em arrecadação. Fundado em 2002, este programa elege 100 projetos anualmente para destinação de incentivo fiscal, focando na garantia de direitos de crianças e adolescentes. Na última edição, alcançou 21 estados do país e arrecadou cerca de R\$20 milhões, mobilizando funcionários, clientes, fornecedores e empresas parceiras.

Além de outros programas focados em idosos, cultura, educação, esporte e voluntariado corporativo, a empresa também atua na inclusão e educação financeira, por meio de linhas de microcrédito, destinadas a microempreendedores, e promoção do consumo responsável. Esta ferramenta é fundamental para dar suporte a milhares de famílias que não possuem acesso à conta corrente, maquininhas (adquirência), seguros ou capitalização. Em 2021, a base ativa do programa ultrapassou 707 mil clientes em cerca de 1600 municípios, totalizando R\$3,4 bilhões em microcrédito concedido.

A área de impacto social está sempre sendo revisitada. Este ano, inclusive, ela foi reestruturada, alterando seu foco para inclusão produtiva e empregabilidade, que nada mais é que garantir a inserção no mercado de trabalho e em como alterar a realidade dessas pessoas para o futuro. A partir de dois editais, onde em um as próprias organizações se inscrevem e no outro funcionários do banco indicam, foram selecionados 30 projetos com esse foco mencionado, em 2021, recebendo doação de R\$100 mil cada.

Toda essa estrutura demanda uma governança corporativa robusta, que assegure a perenidade da empresa, seu bom funcionamento e proteja os interesses dos *stakeholders* e acionistas. O modelo utilizado baseia-se em quatro pilares, que guiam os processos, fluxos e tomadas de decisões.



Figura 16 - Quatro pilares da governança corporativa da empresa C

Fonte: Relatório ESG e ações climáticas da empresa C (2022)

A governança se divide na Assembleia Geral, que reúne os acionistas do banco; no Conselho de Administração, responsável pela estratégia de longo prazo e supervisão da Diretoria Executiva; na própria Diretoria Executiva, a quem cabe implementar as atividades da empresa; e nos Comitês (de Auditoria, de Risco e *Compliance*, Remuneração, Nomeação e Governança e Sustentabilidade), que apoiam o Conselho de Administração e agregam qualidade técnica em temas específicos. O Comitê de Sustentabilidade, por exemplo, possui o papel de assessorar o Conselho de Administração em temas relacionados ao ESG. Além dos comitês, existem alguns fóruns, como o de Finanças Sustentáveis, citado anteriormente, com objetivo de prevenção ao *greenwashing* e padronização dos produtos sustentáveis, sendo realizado nele a marcação de todas as operações consideradas verdes e classificação das finanças sustentáveis.

Este tipo de ação é importante para a empresa, dado que ela possui o compromisso de oferecer ao mercado e à sociedade um ambiente de negócios seguro, íntegro e transparente, alinhado ao seu Código de Conduta Ética. Este Código engloba questões relacionadas à prevenção à corrupção, lavagem de dinheiro, suborno ou qualquer outro tipo de atividade inadequada, sendo aplicável tanto aos seus colaboradores como aos fornecedores. No caso de eventos e patrocínios, por exemplo, a área de *Compliance* é responsável por investigar os participantes e tomar o cuidado de não se relacionar com pessoas que apresentam movimentações irregulares na sua conta bancária, podendo, em última instância, encerrar o relacionamento ou o patrocínio. Qualquer situação irregular identificada pode ser denunciada por meio do canal de denúncias aberto formal do banco.

Todos os resultados são divulgados periodicamente nos relatórios da empresa, que passam por auditoria externa para verificação e certificação de todos os dados

apresentados, além de adequação às exigências das agências de sustentabilidade e de avaliação ESG.

4.4 EMPRESA D

A empresa D é uma *fintech* brasileira fundada em 2013, que possui como missão lutar contra a complexidade, empoderando pessoas e reinventando os serviços financeiros. Como exemplo disso, seu primeiro produto foi um cartão de crédito totalmente gratuito controlado por meio de um aplicativo no celular. Se consolida hoje como uma das maiores plataformas de bancos digitais do mundo, presente em 100% dos municípios brasileiros, atendendo mais de 70 milhões de clientes no Brasil, México e Colômbia e empregando mais de 6 mil colaboradores, espalhados em 7 países.

Em linha com a sua missão de combater a complexidade e empoderar pessoas, o banco estabeleceu a sua Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA), em que são definidas suas diretrizes e princípios, impulsionando o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, próspera e sustentável. A PRSA abrange todos os *stakeholders*, desde clientes, fornecedores, aos acionistas, funcionários e a própria sociedade.

A aplicação dessas diretrizes se dá a partir do Plano de Implementação, traçado pela área de ESG Global, seguindo a estratégia de Impacto, sustentada por 4 pilares:

1. Integração ESG em todo processo de decisão da organização, conectando propósito e lucro;
2. Criação de valor compartilhado por meio da convergência das expectativas dos *stakeholders* e os objetivos do negócio;
3. Compromisso em impactar positivamente as vidas das pessoas;
4. Estabelecimento de uma governança corporativa pautada na ética, transparência e eficiência.

A história da área de ESG no banco é recente, sendo consolidada como parte da estratégia corporativa em 2020, mas somente formalizada em 2021. Dentro dos temas materiais, desde o início, o foco da construção ESG foi o impacto social, principalmente devido ao modelo de negócio, voltado para a inclusão financeira,

realizando o financiamento de projetos com temas relacionados à atuação do banco. Antes disso, a atuação da empresa era bem esporádica em projetos sociais específicos.

Apesar do foco ser o âmbito social, a empresa não deixa de atuar em temas ambientais e de governança. Dessa forma, considerando seu impacto ambiental, foi firmado o compromisso de sempre ser carbono neutro, entretanto, o banco ainda está desenvolvendo o restante da sua estratégia climática, voltada às mudanças climáticas e seu posicionamento frente a elas, sendo este um dos objetivos para o ano.

Como um banco digital, seu impacto naturalmente é bem menor do que um banco tradicional: enquanto sua emissão de carbono por milhão de cliente fica em torno de 158,5 toneladas, bancos tradicionais chegam a 3.907,5 toneladas. Mesmo com esse impacto reduzido, a empresa segue trabalhando para fornecer produtos e soluções cada vez mais sustentáveis.

Em setembro de 2020 foi anunciado que a empresa zerou a emissão de dióxido de carbono de toda a sua história, se tornando a primeira instituição financeira do Brasil e do México a fazer isso. Esse processo se deu por meio de compensação de emissões e todas as estimativas foram realizadas via inventário de carbono, auditado pela KPMG e com selo Ouro pelo *GHG Protocol*, em 2021.

Como o impacto ambiental gerado é considerado baixo, atualmente a empresa não está buscando formas de reduzi-lo, somente como compensá-lo, isto porque é necessário a reestruturação dos processos da cadeia, além do mapeamento de risco e toda a identificação de impactos, que é algo que ainda está em desenvolvimento. O cartão para clientes de maior renda, por exemplo, não é nem um pouco sustentável, de acordo com a própria companhia. Em termos de emissões indiretas, a empresa ainda não está priorizando sua redução tampouco, dado que seus empréstimos e financiamentos são focados para pessoa física, mas, conforme crescer em complexidade, entende que vai começar a se atentar mais.

Por fim, dentro do escopo ambiental, considerando consumo de recursos naturais e geração de resíduos, as medições são realizadas somente para compensação das emissões, não se enquadrando como uma prioridade do banco agora. Dentre os seus resíduos gerados, o maior descarte é o de cartões e para ele já existe processo de logística reversa, mas é algo que também está sendo reavaliado para entender se é a melhor alternativa para descarte. Em paralelo a isso, com os lançamentos recentes de

investimento em criptomoedas, o banco está mapeando todos os riscos ambientais e como minimizá-los, adotando tecnologias limpas e postergando lançamentos quando necessário.

Sua atuação no âmbito social, como já mencionado, é bastante forte e é onde os esforços estão sendo concentrados, considerando clientes, colaboradores, fornecedores e a sociedade em geral. Na frente de atuação voltada aos colaboradores, existem programas de contratação e incentivo à diversidade e grupos internos de cultura, desenvolvimento e diversidade e inclusão. Seus dois grandes compromissos com a diversidade são alcançar, até 2025, 50% do quadro de funcionários composto por mulheres, inclusive em cargos de liderança, e 30% por pessoas pretas ou pardas, sendo 22% das posições de liderança ocupadas por elas. Em relação às outras diversidades, há um acompanhamento, mensuração e estímulo à contratação, mas não existem compromissos firmados publicamente, apesar de que, hoje, 56% das posições de liderança já são ocupadas por pessoas de grupos sub-representados.

Tabela 14 - Metas de diversidade e inclusão da empresa D

Compromissos D&I	Ações Táticas	Resultados 2021
50% de mulheres no total de funcionários até 2025, o mesmo recorte refletido na liderança	3.300 mulheres contratadas nos próximos 5 anos	1.338 mulheres contratadas
		43% da liderança do Nubank já é formada por mulheres
30% de pessoas negras no total de funcionários e 22% na liderança até 2025		235 profissionais negros(as) já contratados na Engenharia
	2.000 profissionais negros(as) contratados(as) até 2025:	80 Gerentes de produto, designers e cientistas de dados negros(as) já contratados
	500 na Engenharia	53 Analistas de negócio negros(as) já contratados
	150 para analistas de negócios 250 para posições de gerentes de produto, designers e cientistas de dados	32% dos funcionários e 18% das posições de liderança já são ocupadas por pessoas que se identificam como pretos ou pardos

Fonte: Relato ESG da empresa D (2021)

Para estimular o nível de contratação necessário de modo a cumprir o compromisso estabelecido, foram criados alguns programas como Lideranças Negras em Finanças, oferecendo cargos de gerência focadas em candidatos negros da área de Finanças; *Yes, She Codes*, para contratação em engenharia de software para mulheres; Estágio em Risco e Compliance, com oportunidades para estagiários que se autodeclararam negros, entre outros. Já, a partir do momento que a pessoa está contratada e trabalhando para a empresa, são proporcionados programas de aceleração de carreira para esses grupos sub-representados.

Do lado do cliente, uma das principais premissas do negócio é o incentivo à bancarização e a inclusão e educação financeira. Tendo isto em perspectiva, uma das principais ações do banco foi o oferecimento de um cartão de crédito com limite inicial baixo, mas com possibilidade de aumento gradativo, dando a oportunidade do cliente construir histórico de crédito com responsabilidade. Para melhor entendimento deste impacto, em 2021, foi realizada uma pesquisa de inclusão financeira de seus clientes, onde as análises foram feitas com base em dados fornecidos pela empresa e respostas de cerca de 5 mil clientes, que participaram de um questionário virtual. Alguns dos principais resultados estão listados abaixo.

- 3,8 milhões de clientes tiveram acesso a uma conta ou cartão de crédito pela primeira vez com o banco;
- 2,2 milhões dos clientes têm mais de 55 anos, sendo que 15% deles nunca havia tido um cartão de crédito na vida;
- 6,3 milhões dos clientes ganham menos que um salário mínimo, sendo tradicionalmente excluídos dos grandes bancos;
- 46% dos pequenos empresários citaram o banco como seu primeiro fornecedor de serviços financeiros.

Além disso, para promoção da educação financeira, foram desenvolvidas algumas ferramentas e funcionalidades dentro do próprio aplicativo, como função de guardar dinheiro, antecipação e parcelamento de faturas, e realizadas publicações no *blog*, onde são disponibilizados artigos de instrução acerca do mundo financeiro, chegando a mais de 186 milhões de visitas desde seu lançamento em 2018. Todos os produtos da empresa buscam ser o mais didáticos e claros possíveis com o cliente,

dando destaque às informações que são mais relevantes para ele e autonomia à sua gestão.

Muitos dos resultados de inclusão financeiras são considerados como externalidade positiva natural do negócio, dado o seu modelo de funcionamento, mas para o futuro existe o desafio de compreender como impulsionar isso para outros clientes que ainda não possuem acesso ao sistema bancário, como oferecer o produto certo para a pessoa certa e como estimular a utilização de crédito de maneira sustentável.

Paralelamente à sua atuação dentro do escopo do negócio em si, existem programas de impacto social incentivados pelo banco. Os programas são divididos em duas vertentes: a de projetos incentivados e o Instituto. Os projetos incentivados, como o nome já destaca, são projetos incentivados via leis da cultura, do esporte, da criança e do adolescente, que recebem aporte financeiro da empresa, desde divulgação até apoio de marca e desenvolvimento. Eles são selecionados a partir da avaliação do comitê da companhia, que identifica quais projetos possuem melhor afinidade com a marca e as premissas de atuação, geralmente no ramo de tecnologia e inovação social. A relação da empresa e do projeto dura dois anos, sendo que no primeiro é feito o aporte financeiro e o segundo a execução de fato. É importante ressaltar que, nessa vertente, não existe saída de caixa adicional e sim a destinação de parte do imposto de renda, sendo enquadrado como doações "via ESG".

A segunda vertente, do Instituto, é bem recente: foi iniciada há aproximadamente dois anos, mas só começou a operar efetivamente no ano passado. O seu público alvo são mulheres negras, empreendedores, grupos, organizações e coletivos de favelas e periferias, operando a partir de 3 pilares: educação, empreendedorismo e inovação social. Todos os projetos apoiados são alinhados ao ramo de atuação da empresa, como tecnologia, e buscam fornecer bolsas, instrução, crédito social etc. Como é um projeto muito recente, ainda está em construção e não existem métricas para mensuração de impacto, sendo uma meta para o próximo ano. As doações realizadas a esses projetos são definidas como "via Instituto".

A estrutura de governança do Instituto se assemelha bastante com a estrutura geral do banco, onde está sendo feito um trabalho robusto de fundamentação da base em cumprimento com as regulamentações obrigatórias e seu respectivo

monitoramento. Isso deve-se às pressões das entidades regulatórias, como o Banco Central, mas também dos investidores, que exigem um melhor gerenciamento e transparência dos resultados alcançados, dado que, até o momento, só foi publicado um relatório ESG e nele não estão todas as métricas que o mercado acompanha. Apesar dessa pressão, internamente, ainda está sendo debatido qual modelo de relatório será incorporado pela empresa, considerando seu modelo de negócio, que pode não necessitar das mesmas informações que os grandes bancos tradicionais utilizam.

Enquanto o cenário do Instituto apresenta incertezas e com sua estrutura em fase de construção, a estrutura de governança corporativa geral do banco já é bastante consolidada, sendo inclusive reconhecida como uma das 100 melhores empresas do Brasil em termos de responsabilidade e governança corporativa pela Merco e composta pelo Conselho de Administração, pelos Comitês de Assessoramento e pela Diretoria.

A fim de se manter como uma empresa ética e íntegra, o banco possui uma série de documentos e políticas que norteiam as relações entre os colaboradores, clientes e fornecedores, como Código de Conduta da Empresa, Código de Conduta do Fornecedor e Política de *Compliance*. Assim, desde o primeiro dia os colaboradores realizam diversos treinamentos, ressaltando a importância da área de *Compliance* e os principais conceitos dentro do ambiente regulatório em que se insere. Somado a isso, existe o canal de denúncias oficial da empresa (aberto a qualquer pessoa, seja funcionário ou não), hospedado em um provedor externo seguro, que garante a anonimidade e evita conflito de interesses no decorrer das investigações. Em relação aos fornecedores, eles passam por uma rígida avaliação, garantindo que estão em adequação com as políticas internas do banco, tanto éticas como socioambientais. Além disso, são protegidos, assim como os clientes, pela Política de Privacidade de Dados.

Como já citado anteriormente, os relatórios de desempenho ainda estão em desenvolvimento, mas o plano é de que sejam publicados anualmente, seguindo as diretrizes da organização e passando por todos os processos de auditoria especializada para então serem divulgados publicamente.

5 DISCUSSÃO

A partir dos resultados descritos no capítulo anterior, foram realizadas as análises seguindo a metodologia proposta para este trabalho, assim como o quadro conceitual para avaliação ESG das empresas A, B, C e D.

Tabela 15 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco A (continua)

Código Empresa A	
EEG	Realização de Inventário de Emissões de GEE, compensação de 100% das emissões diretas, desde 2021, e compromisso para redução de emissões em 30% até 2030
	Divulgação das emissões indiretas a partir do próximo ano
EGR	Compromisso de utilizar fontes renováveis para 90% do suprimento de energia até 2024 e geração de energia por meio de 2 usinas solares, com mais 27 em processo de construção, contratação ou licitação
	Definição de parâmetros para consumo eficiente de água
EPD	Projeto Papel Zero, em funcionamento desde 2018, para zerar impressão de documentos até 2025, e projeto Plástico Zero, em funcionamento desde 2020, para minimizar o uso em processos e produtos e zerar o uso único até 2022
	Plano de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos, desde 2015, para reaproveitamento, doação e destinação adequada de bens móveis e Programa de Coleta Seletiva para reciclagem de resíduos recicláveis e destinação correta de resíduos orgânicos
EIS	Investimento em <i>Internet of Things</i> para modernização e otimização do consumo de recursos
	Aproveitamento de terras do agronegócio e planejamento para entrada na área de reflorestamento em 2023
SFT	Gestão da diversidade em equidade de gênero e raça, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência
	Desenvolvimento de talentos a partir de projetos de liderança, Universidade Corporativa, bolsas de estudos etc. Programas de equiparação salarial interna e externa, Programa de Desempenho Gratificado, Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) etc. Monitoramentos sistemáticos e frequentes do clima organizacional, de satisfação e engajamento
Reconhecimento como uma das melhores empresas para se trabalhar	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 15 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco A (conclusão)

	Utilização de indicadores de avaliação da experiência do cliente como Satisfação do Cliente e <i>Net Promoter Score</i> (NPS)
SRP	Aprimoramento contínuo dos procedimentos relativos à segurança da informação e à proteção de dados e monitoramento (LGPD)
SRS	Promoção de iniciativas e soluções de educação e inclusão financeira e social para não endividamento. Preocupação em oferecer juros e taxas não abusivas para o cliente
SAF	Atuação por meio da sua Fundação, estabelecida há 36 anos, com foco na geração de trabalho e renda
GGC	Subordinação à regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Conselho Monetário Nacional (CMN). Listada no Novo Mercado da B3, que é o segmento mais exigente em relação à governança corporativa
	Estrutura com segregação das funções, que agem de forma independente, e Programa de <i>Compliance</i> , atendendo aos parâmetros mínimos exigidos pela legislação anticorrupção e pelo guia da Controladoria Geral da União (CGU)
GEE	Gestão da ética corporativa e transparência, em relação à ouvidoria interna, controle disciplinar e integridade e capacitação interna por meio do curso "Prevenção e Combate à Corrupção"
	Participação em diversos grupos de combate à lavagem de dinheiro e combate à corrupção em âmbito nacional
	Estrutura de governança da sustentabilidade com Gerenciamento Ambiental, seguindo as especificações da Norma Brasileira ABNT NBR ISO 14.001. Compromisso com a Sustentabilidade entre os seus Objetivos Estratégicos, elaborando Plano de Sustentabilidade, desde 2005, e incluindo ODS em 2017 e estabelecendo 10 Compromissos de Longo Prazo em Sustentabilidade em 2021 para 2030
GER	Membro fundador da iniciativa Empresas pelo Clima (EPC) e do Programa Brasileiro <i>GHG Protocol</i> e integrante da Câmara Temática de Mudanças do Clima (CT Clima) e do Índice Carbono Eficiente (ICO2) da B3 S.A
	Demonstrativos de desempenho publicados com frequência trimestral e anual, com todas as informações e dados não sensíveis abertos e disponíveis ao público, em cumprimento à Lei de Acesso à Informação, e auditados externamente

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa A destaca-se por apresentar uma atuação bastante abrangente quanto às práticas ESG, atuando em diversos projetos no âmbito ambiental, social e de governança. No que se refere à EEG, EGR, EPD e EIS, a atuação do banco é bem

desenvolvida, atuando no escopo de emissões diretas, do consumo de energia e do descarte de resíduos sólidos, compensando suas emissões, investindo em fontes de energia renováveis, em projetos para redução de geração de resíduos e destinação ambientalmente correta. Em contrapartida, ainda não possui um desempenho relevante para mensurar, reduzir e compensar suas emissões indiretas nem para otimizar seu consumo de água. Como inovação, observa-se o investimento em IoT e melhor aproveitamento de terras do agronegócio, algo bem característico desta empresa.

Quanto à SFT, SRP, SRS e SAF, a empresa é reconhecida como um dos melhores lugares para se trabalhar, com uma boa gestão da diversidade e seleção e retenção de talentos, realizando grandes investimentos em programas de capacitação. Do lado do cliente, sua atuação aparenta ser mais voltada para auxiliar o não endividamento e o oferecimento de um serviço bem avaliado, mas não foram identificados projetos expressivos de inclusão financeira, além dos projetos da Fundação, com foco na geração de trabalho e renda.

Por fim, em termos de GGC, GEE e GER, a organização está subordinada a diversas instituições legais, que exigem um alto nível de governança corporativa. Desta forma, sua estrutura é bastante robusta, atendendo às diversas demandas em relação à ética corporativa, *compliance*, auditoria, prevenção e combate à corrupção e lavagem de dinheiro etc. Do lado da sustentabilidade, existe uma estrutura específica para sua gestão, incorporando-a nos objetivos estratégicos da organização, com planos e compromissos. Todos os resultados são publicados em relatórios periódicos e estão disponíveis para o público.

Tabela 16 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco B (continua)

Código Empresa B	
EEG	Realização de Inventário de Emissões de GEE, compensação de 100% das emissões diretas, desde 2021, e compromisso para reduzir 50% das suas emissões até 2030 e se tornar <i>net-zero</i> até 2050
	Fornecimento de instrumentos, conhecimentos e produtos financeiros necessários para transição sustentável de seus clientes, restringindo setores intensivos a carbono até 2025

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco B (continuação)

	100% da energia consumida no Brasil proveniente de fontes renováveis, desde 2019, e realização de investimentos em fazendas fotovoltaicas, com funcionamento em MG e com projeto de expansão para outros 14 estados
EGR	Estruturas de armazenagem e tratamento de água de chuva para resfriamento de sistemas de ar-condicionado e reaproveitamento em sanitários e limpeza de áreas externas
	Adequação às diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos, abrangendo 100% da operação no Brasil, Programa Zero Papel para eliminar a geração, trânsito e guarda de papel a partir da digitalização de serviços e substituição de plástico por papel ou material biodegradável, desde 2020
EPD	Mobiliários e papéis oriundos de terceiros contratados com certificação de Conservação Florestal Internacional <i>Forest Stewardship Council</i> (FSC) e processo de descarte específico, de forma ambientalmente adequada e 100% reciclável de eletrônicos, desde 2009, além da realização de avaliações e revitalizações periódicas
EIS	Criação de <i>hub</i> de <i>startups</i> focado em ESG para estimular tecnologias e empreendimentos inovadores, totalizando mais de 30 <i>startups</i> incubadas
	Carta de Compromisso com a Diversidade, desde 2017, com acompanhamento de diversidade em todos níveis hierárquicos e criação de grupos de afinidade internamente. Acompanhamento de disparidade salarial entre gênero e raça
SFT	Realização de pesquisas de satisfação e de e-NPS e oferecimento de opção para trabalho remoto e jornada flexível. Desenvolvimento de talentos por meio de projetos de educação corporativa, de apoio à formação, aceleração de carreira e específicos para cada diversidade. Programa de Remuneração por Alto Desempenho (PRAD), Programa de Reconhecimento da Central de Atendimento (PRCA), Programa Performance Diferenciada (PD), entre outros.
SRP	Estrutura para tratamento da segurança dos dados e privacidade e grupos especializados para combate à fraude e LGPD e acompanhamento de métricas de incidência
SRS	Estrutura para fornecimento de crédito de maneira simples, em todos os pontos de contato com o cliente. Acompanhamento de métricas dentro do fluxo de endividamento para auxiliar o cliente e oferecer produtos de renegociação
	Implementação e compartilhamento de tecnologias sociais para contribuir com a melhoria da educação pública brasileira há 28 anos, impulsionado pelo por investimentos do seu Instituto, estabelecido há 39 anos.
SAF	Investimento em cultura, desde 1995, possuindo seu próprio cinema. Promoção do uso de bicicleta nos centros urbanos há 11 anos, além do incentivo ao uso de veículos elétricos entre colaboradores. Patrocínio de iniciativas que capacitem pessoas e apoiem o poder público na mudança demográfica

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco B (conclusão)

GGC	Estrutura de governança com mecanismos que incentivam e monitoram as ações do banco
	Auditoria e avaliação pelo Banco Central para verificação da conformidade de suas práticas
GEE	Código de Ética como principal documento de conduta e relacionamentos para combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, apoiados por treinamentos especializados organizados pela área de <i>Compliance</i>
	Utilização de canais de denúncias para investigação de inconformidades
GER	Estrutura própria de governança ESG, com compromisso de atuação responsável e com geração de impacto positivo. Atuação há mais de 20 anos na área de sustentabilidade, estabelecendo 10 compromissos de impacto positivo, alinhados aos ODS, em 2019, na sua estratégia ESG e incluindo investimento social privado como um de seus compromissos de impacto positivo, desde 2020
	Participação no Índice de Sustentabilidade <i>Dow Jones</i> , Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, Índice de Igualdade de Gênero Bloomberg e na <i>Partnership for Carbon Accounting Financials</i> (PCAF), desde 2021. Alinhamento aos Princípios de Responsabilidade Bancária (PRB) e ao <i>Net Zero Bank Commitment</i> , convocado pela Nações Unidas (UNEP FI)
	Publicação de relatórios transparentes trimestralmente, com auditoria externa

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa B, assim como a empresa A, possui uma atuação bem desenvolvida em todos os aspectos do ESG. Em termos de EEG, EGR, EPD e EIS, ela também realiza seu Inventário de Emissões e as compensa, com metas mais agressivas de redução até 2030 e 2050, atualmente 100% da sua energia provém de fontes renováveis, realizando investimentos em fazendas fotovoltaicas. Além disso, possui uma boa gestão de resíduos sólidos, buscando reduzir a geração e o descarte, considerando inclusive os eletrônicos, com programas de manutenção, revitalização e destinação correta. Diferentemente da empresa A, desenvolve ações relacionadas à água, para melhor aproveitamento da água da chuva, para resfriamento de ar-condicionado, limpeza e em áreas externas. Como inovação diferencial, a empresa possui um *hub* de *startups*, que desenvolvem tecnologias e empreendimentos dentro do escopo do ESG.

No âmbito social, considerando SFT, SRP, SRS e SAF, o banco também possui compromissos de diversidade e programas de capacitação interna, como educação corporativa, aceleração de carreira, e de remuneração, destacando-se por apresentar mais alternativas como forma de retenção dos funcionários, ressaltando o trabalho remoto, a jornada flexível e pesquisas de satisfação e-NPS. Do lado do cliente, possui uma estrutura robusta de segurança e privacidade de dados e se preocupa em oferecer crédito da maneira mais simples possível a ele, acompanhando métricas de endividamento para melhor auxiliá-lo. Suas ações filantrópicas são mais voltadas para educação, cultura, mobilidade e longevidade; um ponto interessante a se ressaltar é que seus programas não se restringem apenas à população mais vulnerável, sendo presentes e conhecidos dentro de diversas esferas da sociedade.

Em relação a GGC, GEE e GER, pelo porte do banco, sua estrutura de governança exige diversos mecanismos que incentivam e monitoram suas ações, que são auditados e avaliados pelo Banco Central, em cumprimento com seu Código de Ética, além de apresentar iniciativas de combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. Sua estrutura de sustentabilidade, assim como do banco A, é bem desenvolvida e funciona de forma semelhante à governança corporativa, estabelecendo uma série de compromissos de impacto positivo na sua estratégia ESG, uma vez que participa de diversos índices de sustentabilidade. Por fim, seus relatórios publicados passam por auditoria externa e possuem frequência trimestral.

Tabela 17 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco C (continua)

Código Empresa C	
EEG	Realização de Inventário de Carbono, desde 2009, se estabelecendo como carbono neutro em suas operações desde 2010, por meio da compensação de emissões, e utilização de calculadora de carbono para funcionários, desde 2021, e financiamentos com taxas diferenciadas para equipamentos de energia solar, bicicletas e veículos elétricos
	Aquisição de 80% de empresa de consultoria ESG para aprimorar suas ofertas de sustentabilidade e soluções financeiras para transição para modelos de negócios mais sustentáveis de seus clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 17 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco C (continuação)

	Compromisso de cobrir 100% das suas operações a partir de fontes de energia renováveis até 2025, estando atualmente em torno de 80%, e com acompanhamento contínuo em todos os estados. Inauguração da maior usina solar em área urbana e uma EGR das maiores da América Latina este ano, em São Paulo
	Reaproveitamento de água da chuva e uso de sistemas como descarga à vácuo, torneiras automáticas e aeradores, para controle de vazão de água
	Programa Banco C 5.0 como incentivo à digitalização e não impressão e programa Desplastifique para zerar o uso de plásticos de uso único. Emissão de cartões produzidos com plástico reciclado (alcançando atualmente 70% da sua base de clientes)
EPD	Retirada de lixo individuais para reduzir a geração de resíduos, tratamento de resíduos orgânicos por meio da desidratação e compostagem com meta de zerar a destinação a aterros. Eletrônicos são encaminhados para empresas especializadas de reciclagem
EIS	Incentivo ao uso de meios de transportes alternativos, fornecendo carregamento para veículos elétricos nos estacionamento e bicicletário para funcionários
	Diversidade como um de seus cinco princípios no Código de Conduta Ética, com estabelecimento de metas de diversidade para os diferentes níveis hierárquicos, totalizando 40% de representatividade de gênero e raça, até 2025, por meio do incentivo à diversidade e ao equilíbrio de contratação na seleção e recrutamento
SFT	Investimentos em capacitação por meio da universidade corporativa, bolsas de estudos, cursos preparatórios e formação de líderes no curto e longo prazo, com programas de mobilidade interna e avaliação contínua
	Reconhecimentos como uma das melhores empresas para trabalhar, uma das melhores empresas para a mulher trabalhar, as melhores práticas em Étnico Racial, as melhores práticas LGBTI+, destaques em melhores práticas em 50+, entre outros
	Utilização de métrica NPS para medir nível de satisfação do clientes
SRP	Desenvolvimento contínuo de ações para reforçar a segurança dos seus sistemas, em adequação à LGPD, com implementação de biometria facial, o fortalecimento da prevenção contra vazamento da informação e avaliação da gestão de riscos de cibersegurança em fornecedores, em 2021
SRS	Fornecimento de linhas de microcrédito, destinadas a microempreendedores, e promoção do consumo responsável, fornecendo suporte e acompanhamento do impacto no desenvolvimento local

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 17 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco C (conclusão)

SAF	Gestão do maior programa de incentivo fiscal brasileiro e o segundo maior em arrecadação, fundado em 2002, com foco na garantia de direitos de crianças e adolescentes e patrocínio a diversos outros programas focados em idosos, cultura, educação, esporte e voluntariado corporativo
	Reestruturação da área de impacto social, em 2022, alterando seu foco para inclusão produtiva e empregabilidade
GGC	Estrutura de governança sustentada por quatro pilares, que guiam os processos, fluxos e tomadas de decisões e dividida em Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e os Comitês (de Auditoria, de Risco e Compliance, Remuneração, Nomeação e Governança e Sustentabilidade)
GEE	Compromisso de oferecer ao mercado e à sociedade um ambiente de negócios seguro, íntegro e transparente, alinhado ao seu Código de Conduta Ética, endereçando questões relacionadas à prevenção à corrupção, lavagem de dinheiro, suborno e outros tipos de atividades ilícitas
GER	Gerenciamento de riscos socioambientais, desde 2002, com incorporação da sustentabilidade no seu planejamento estratégico, em 2017, alinhado às iniciativas ESG e estabelecimento de compromissos públicos. Atuação a partir de quatro frentes ambientais na sua estratégia de descarbonização: alinhar seu portfólio às metas do Acordo de Paris, apoiar os clientes na descarbonização de suas operações, manter suas operações neutras em carbono e integrar o clima à sua gestão de risco. Comprometimento com Pacto Global da Organização das Nações Unidas, ONU Mulheres, ODS, Programa Brasileiro <i>GHG Protocol</i> , <i>Net Zero Bank Commitment</i> , entre outros. Criação do Fórum de Finanças Sustentáveis e alinhamento ao <i>Sustainable Finance Classification System</i> (SFCS) Divulgação de resultados periodicamente nos relatórios da empresa, auditados externamente e adequados às exigências das agências de sustentabilidade e avaliação ESG

Fonte: Elaborado pelo autor

O banco C também pode ser considerado similar aos dois bancos anteriores, tanto em tamanho como em desenvolvimento ESG, mas se diferencia por ser um banco europeu com atuação no Brasil. No que se refere a EEG, EGR, EPD e EIS, a empresa, assim como os bancos A e B, realiza seu Inventário de Carbono e já compensa suas emissões, além disso, estabeleceu o compromisso de utilizar 100% de energia renovável nas suas operações, realizando investimentos nessa área, e faz gestão de resíduos sólidos, buscando reduzir consumo de papel e plástico. Como diferencial,

pode ser citado a criação de uma calculadora de carbono para os funcionários e oferecimento de financiamentos com taxas mais atrativas para equipamentos sustentáveis, a aquisição de consultoria ESG para melhor oferta de serviços verdes para seus clientes e para gestão interna, implementação de sistemas para redução do consumo de água, alteração da composição do seu cartão, com plástico reciclado, e incentivo ao uso de transportes alternativos, como veículos elétricos e bicicletas, por parte dos funcionários.

Quanto à SFT, SRP, SRS e SAF, o banco possui diversos reconhecimentos como melhor lugar para se trabalhar, para mulheres trabalharem, de práticas étnico-raciais, entre diversos outros, incluindo a diversidade como um dos seus cinco princípios no Código de Conduta Ética, estabelecendo metas e incentivo à diversidade e oferecendo programas de capacitação e remuneração, semelhante aos outros dois bancos. Na sua atuação com inclusão e educação financeira, pode-se destacar a oferta de microcrédito a pequenos empreendedores, além da promoção do consumo consciente. Já na frente de investimento social privado, é responsável pelo maior programa de incentivo fiscal brasileiro, com atuação desde 2002, focando na garantia de direitos de crianças e adolescentes. Também trabalha continuamente para reforçar a segurança dos seus sistemas, em adequação à LGPD.

Tendo em perspectiva a GGC, GEE e GER, estabeleceu o compromisso de oferecer ao mercado e à sociedade um ambiente de negócios seguro, íntegro e transparente, alinhado ao seu Código de Conduta Ética. Para isso, possui sua estrutura de governança sustentada por quatro pilares, aliada ao gerenciamento de riscos socioambientais, que existe desde 2002, incorporando a sustentabilidade no seu planejamento estratégico, em 2017, alinhado às iniciativas ESG e estabelecendo alguns compromissos públicos voluntários e com entidades internacionais. Seus relatórios são divulgados periodicamente, de acordo com as exigências das agências de sustentabilidade e de avaliação ESG, e são auditados externamente.

Tabela 18 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco D (continua)

Código Empresa D

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 18 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco D (continuação)

EEG	Realização de Inventário de Carbono, auditado pela KPMG e com selo Ouro pelo <i>GHG Protocol</i> , com compensação de todas as emissões da sua história, em 2021, mas sem compromisso de redução, somente de compensação
	Empréstimos e financiamentos focados para pessoa física e, portanto, não se atenta muito às emissões indiretas hoje
EGR	Medição do consumo de recursos naturais e geração de resíduos somente para compensação das emissões
EPD	Grande volume de descarte de cartões, mas com processo de logística reversa. Cartão de clientes com maior renda não é nem um pouco sustentável
EIS	Mapeamento de riscos ambientais e formas de minimizá-los, por meio de tecnologias limpas, em criptomoedas
SFT	Criação de programas de contratação e incentivo à diversidade, como Lideranças Negras em Finanças, <i>Yes, She Codes</i> , estágio em Risco e <i>Compliance</i> , entre outros, e grupos internos de cultura, desenvolvimento e diversidade e inclusão. Estabelecimento de dois grandes compromissos com a diversidade: alcançar, até 2025, 50% do quadro de funcionários feminino e 30% de pessoas pretas ou pardas.
	Desenvolvimento de programas de aceleração de carreira para diversidade
SRP	Proteção dos clientes e fornecedores por meio da Política de Privacidade de Dados
SRS	Incentivo à bancarização e à inclusão e educação financeira, a partir do oferecimento de crédito com aumento gradativo e desenvolvimento de ferramentas e funcionalidades no aplicativo e publicações no <i>blog</i> . Realização de pesquisa de inclusão financeira, em 2021, com seus clientes
SAF	Desenvolvimento de programas de impacto social, divididos em duas vertentes: a de projetos incentivados via leis da cultura, do esporte, da criança e do adolescente e a do Instituto, fundamentado em 3 pilares: educação, empreendedorismo e inovação social, e com foco em mulheres negras, empreendedores, grupos, organizações e coletivos de favelas e periferias
GGC	Estrutura de governança corporativa robusta, composta pelo Conselho de Administração, pelos Comitês de Assessoramento e pela Diretoria. Reconhecimento como uma das 100 melhores empresas do Brasil em termos de responsabilidade e governança corporativa, pela Merco
GEE	Utilização de documentos e políticas que norteiam as relações entre os colaboradores, clientes e fornecedores, como Código de Conduta da Empresa, Código de Conduta do Fornecedor e Política de <i>Compliance</i> , aplicados a partir de diversos treinamentos
	Utilização de canal de denúncias oficial da empresa (aberto a qualquer pessoa, seja funcionário ou não), hospedado em provedor externo seguro

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 18 - Quadro conceitual para avaliação ESG do banco D (conclusão)

GER	Estabelecimento de Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) e de Estratégia de Impacto, aplicados por meio do Plano de Implementação e com compromisso de sempre ser carbono neutro. Consolidação da área ESG na estratégia corporativa em 2020, mas somente formalizada em 2021, com foco no impacto social, devido ao modelo de negócio ser voltado à inclusão financeira. Estratégia climática em desenvolvimento
	Relatórios de desempenho em construção de acordo com o modelo de negócio e planejamento de serem publicados anualmente. Até o momento, só foi publicado um relatório ESG e nele não estão presentes todas as métricas que o mercado acompanha

Fonte: Elaborado pelo autor

O banco D, diferentemente dos bancos anteriores, é uma *fintech* e possui um modelo de negócio bastante distinto, com menor impacto ambiental, além de possuir uma estrutura mais enxuta e ser mais novo. Uma das suas premissas é o foco no impacto social, voltado à inclusão financeira, assim, em termos de EEG, EGR, EPD e EIS, sua atuação não é tão abrangente como a dos outros bancos. Ele também realiza seu Inventário de Carbono e já até compensou todas suas emissões históricas, algo inédito no cenário brasileiro, mas como seu impacto é bem menor e seu público alvo é majoritariamente pessoa física, ainda não se preocupa em reduzir suas emissões diretas e indiretas. Além disso, só realiza medição do consumo de recursos para compensação e sua atuação em relação ao descarte de resíduos é no processo de descarte do cartão, utilizando o método de logística reversa, e com reciclagem. Dentro das suas inovações, o banco disponibiliza investimento em criptomoeda de maneira fácil pelo aplicativo e, em relação a isso, está fazendo o mapeamento de riscos ambientais e buscando formas de minimizá-los.

No que se refere a SFT, SRP, SRS e SAF, o banco, assim como os outros, possui metas de diversidade e iniciativas para incentivá-la, mas não possui programas de capacitação internos tão bem desenvolvido, porque, apesar de existirem alguns, são mais voltados para os grupos sub-representados. Também atua na questão de segurança e privacidade de dados. Em relação à bancarização e inclusão financeira, o banco possui uma forte atuação, alcançando milhões de pessoas que nunca haviam possuído uma conta bancária anteriormente em diversas faixas etárias, tanto por ser totalmente digital, mas também por oferecer produtos de aumento de crédito gradativo,

possibilitando oferta a pessoas que geralmente não teriam acesso em instituições financeiras tradicionais. Somado a isso, a companhia desenvolve programas de impacto social, por meio de projetos incentivados e pelo Instituto, fundado há dois anos, buscando sempre financiar projetos alinhados ao seu ramo de atuação.

Por fim, em termos de GGC, GEE e GER, a empresa, apesar de nova, possui uma estrutura de governança bastante consolidada e reconhecida no mercado, recebendo o prêmio de uma das 100 melhores empresas do Brasil em termos de responsabilidade e governança corporativa pela Merco. Internamente, são utilizados o Código de Conduta da Empresa, Código de Conduta do Fornecedor e Política de *Compliance*, além do canal de denúncias da empresa, que é aberto a qualquer pessoa, seja funcionário ou não. Quanto à incorporação da sustentabilidade na sua estratégia e governança, foi estabelecida sua Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) e de Estratégia de Impacto, entretanto a consolidação da área ESG na estratégia corporativa foi dada somente em 2020, com formalização em 2021. Assim como a construção da sua estratégia climática, seus relatórios não estão totalmente desenvolvidos, tanto que o primeiro e o único publicado foi disponibilizado no ano passado e nele não estavam presentes todas as métricas de mercado, dado que é algo que ainda está sendo discutido se a empresa irá se adequar ou não, devido o seu modelo de negócio diferente.

Comparando, então, as quatro empresas, em relação a EEG, todas fazem seu Inventário de Carbono e estão compensando suas emissões, entretanto somente a A e a B possuem metas para redução de suas emissões diretas. A empresa C, em contrapartida, criou uma calculadora de carbono para estimar emissão dos seus funcionários e adquiriu empresa de consultoria ESG para oferecer melhores serviços sustentáveis ao seus clientes, dentro do escopo das emissões indiretas, algo que a empresa A vai começar a divulgar ano que vem e a empresa B possui um planejamento de longo prazo para incentivar a transição de seus clientes. A empresa D ainda não se preocupa muito com essas emissões.

Quanto à EGR, as empresas A, B e C se comprometeram com a utilização de energia renovável em toda sua operação e estão realizando investimentos para essa geração. As empresas B e C possuem ações para melhor consumo de água, enquanto a A ainda não atua nisso, por apresentar dificuldades de padronização, e a empresa D

mensura seu consumo, tanto de energia como de água, mas não busca reduzir. Em EPD, os três primeiros bancos atuam para redução da geração de resíduos, substituição de materiais e destinação correta, diferentemente da empresa D, que só destina para reciclagem e trabalha com logística reversa no descarte dos cartões. No escopo de EIS, cada empresa possui um foco: a empresa A está investindo em IoT e no aproveitamento de terras do agronegócio; a empresa B possui um *hub* de *startups* para desenvolvimento de tecnologias ESG; a empresa C incentiva o uso de meios de transporte alternativos; e a empresa D está mapeando e buscando formas de minimizar riscos ambientais de criptomoedas.

Em SFT, os quatro bancos possuem compromissos de diversidade e iniciativas para incentivá-la, entretanto os programas de capacitação dos bancos A, B e C são mais desenvolvidos do que os da empresa D. Em relação à SRP, todas as empresas possuem áreas e preocupações com a privacidade e a segurança de dados, naturalmente, considerando que são instituições financeiras e lidam com ativos sensíveis, mas somente a empresa A e C destacaram a importância do acompanhamento de métricas de satisfação dos clientes. Dentro do escopo do SRS, as empresas C e D possuem maior destaque nas suas iniciativas, por oferecerem microcrédito para pequenos empreendedores, no caso da empresa C, e crédito gradativo para pessoa física, no caso da empresa D. As empresas A e B, apesar de também se preocuparem com o cliente, buscando reduzir endividamento e oferecer melhores produtos, não possuem iniciativas específicas para aumento da inclusão financeira.

Quanto à SAF, as quatro empresas realizam investimentos sociais a partir de doações incentivadas ou pela sua respectiva Fundação ou Instituto. As principais diferenças identificadas foram em questão de tempo de atuação, dado que as empresas A, B e C possuem muito mais tempo de mercado do que a D; além disso, compartilham de focos distintos, com a empresa A atuando em geração de trabalho e renda; a B em educação, cultura, mobilidade e longevidade; a C em direitos da criança e adolescente, idosos, cultura, educação, esporte e voluntariado corporativo; e a D em educação, empreendedorismo e inovação social.

Nos escopos de GGC e GEE, todas as empresas, como instituições financeiras, precisam possuir uma estrutura de governança corporativa robusta e confiável, com

diretrizes de ética e transparência e programas de combate à lavagem de dinheiro e corrupção, que garantam a confiança do mercado e atendam às exigências das entidades legais, de modo que não apresentam muitas diferenças. Já em relação à GER, os bancos A, B e C, por possuírem uma estrutura muito maior e terem mais tempo de mercado, possuem uma governança de sustentabilidade mais consolidada do que a da empresa D, que ainda está construindo sua estratégia climática e relatórios, além da própria área de ESG.

6 CONCLUSÃO

Retomando os objetivos deste trabalho, buscou-se identificar como os bancos de varejo estão aplicando os conceitos de sustentabilidade no seu dia-a-dia, quais métricas estão sendo utilizadas para mensuração e quais seus principais objetivos, além de entender qual o impacto que está sendo gerado a partir dessas ações, comparando bancos tradicionais e *fintechs*.

Por meio da coleta de dados secundários e primários de 4 grandes bancos de varejo no Brasil, sendo 3 tradicionais e 1 *fintech*, foi possível compreender como os índices ESG estão sendo implementados nas suas rotinas e quais suas implicações, a partir da aplicação de conceitos da literatura.

Os resultados mostraram que, em linhas gerais, as instituições financeiras já estão atuando com uma estrutura robusta de governança de sustentabilidade, realizando a compensação de emissões de GEE e estabelecendo compromissos de consumo responsável, no âmbito ambiental; buscando aumentar a diversidade dos seus colaboradores e capacitá-los, por meio de bolsas de estudos e cursos internos, no âmbito social; e estruturando uma série de processos para aumentar transparência e o combate à lavagem de dinheiro e corrupção no âmbito de governança, alinhados à sua estratégia de sustentabilidade.

Em contrapartida, foi observado como a atuação dos bancos tradicionais diferem das *fintechs* por uma variedade de fatores como o próprio tamanho, capitalização e tempo de atuação, mas também por conta do modelo de negócio, dado que a estrutura de um banco digital é muito mais enxuta e naturalmente se reflete em um impacto ambiental menor, além de que, por conta da sua maturidade, ainda não possui sua estratégia de sustentabilidade e comitês de avaliação tão bem estruturados, em comparação aos bancos tradicionais. Somado a isso, o banco D em questão possui como premissa a atuação no âmbito social, focando em inclusão financeira, uma característica bem específica do seu negócio que se diferencia dos outros bancos analisados.

Por trabalhar em uma *fintech* e, considerando o cenário de emergência climática global, o tema desenvolvido é de total relevância pessoal e profissional para o autor, dado que as práticas de sustentabilidade estão se tornando cada vez mais relevantes no âmbito empresarial, possuir um melhor entendimento sobre suas

aplicações, é algo extremamente necessário para desenvolvimento de carreira. Desta forma, o trabalho auxiliou a estabelecer um melhor entendimento sobre como as diferentes instituições bancárias estão aplicando ações sustentáveis nos seus processos, traduzindo conceitos vistos em sala de aula para prática.

Como próximos passos, recomenda-se que sejam feitas análises de impacto das emissões indiretas, que representam a grande maioria das emissões de GEE dessas instituições, mas que ainda não estão bem desenvolvidas - esta, possivelmente, é a maior contribuição ao mercado que uma instituição financeira pode fornecer. Além disso, já existem diversos *frameworks* de avaliação ESG em fase de construção, que não são padronizados entre as companhias. Assim, seria de total interesse à academia e ao mercado estabelecer um padrão comum de comparação entre elas. Desta forma, entende-se que ainda há muito a se evoluir dentro deste campo de estudo, dado o crescimento intenso que apresentou nos últimos anos, principalmente do lado do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABHAYAWANSA, Subhash; ELIJIDO-TEN, Evangeline; DUMAY, John. A practice theoretical analysis of the irrelevance of integrated reporting to mainstream sell-side analysts. **Accounting & Finance**, v. 59, n. 3, p. 1615-1647, 2019.

ALEXANDER, Kern. Stability and sustainability in banking reform: are environmental risks missing in Basel III?. 2014.

ARACIL, Elisa; NÁJERA-SÁNCHEZ, Juan-José; FORCADELL, Francisco Javier. Sustainable banking: A literature review and integrative framework. **Finance Research Letters**, v. 42, p. 101932, 2021.

ARVIDSSON, Susanne. Corporate social responsibility and stock market actors: A comprehensive study. **Social Responsibility Journal**, 2014.

ARVIDSSON, Susanne. An exposé of the challenging practice development of sustainability reporting: From the first wave to the EU Directive (2014/95/EU). In: **Challenges in managing sustainable business**. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. p. 3-24.

ARVIDSSON, Susanne; DUMAY, John. Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice?. **Business Strategy and the Environment**, v. 31, n. 3, p. 1091-1110, 2022.

ATZ, Ulrich et al. The Return on Sustainability Investment (ROSI): Monetizing financial benefits of Sustainability actions in companies. In: **Sustainable Consumption and Production, Volume II**. Palgrave Macmillan, Cham, 2021. p. 303-354.

AURELI, Selena et al. Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 6, p. 2392-2403, 2020.

BANK, WORLD. World Bank. **Financial Inclusion**. 2022. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

BARKER, Richard; ECCLES, Robert G. Should FASB and IASB be responsible for setting standards for nonfinancial information?. **Available at SSRN 3272250**, 2018.

BECK, Thorsten; DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli; LEVINE, Ross. Financial institutions and markets across countries and over time: The updated financial development and structure database. **The World Bank Economic Review**, v. 24, n. 1, p. 77-92, 2010.

BINIEK, K. et al. **Does ESG really matter—and why?**. 2022. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

BOCKEN, Nancy MP et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of cleaner production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

BOCKEN, Nancy MP; SHORT, Samuel William. Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. **Environmental innovation and societal transitions**, v. 18, p. 41-61, 2016.

BOURGUIGNON, François. World changes in inequality: An overview of facts, causes, consequences, and policies. **CESifo Economic Studies**, v. 64, n. 3, p. 345-370, 2018.

BRASIL, SANTANDER. Santander. **Compromissos Ambientais**. 2020.

BROADSTOCK, David C. et al. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. **Finance research letters**, v. 38, p. 101716, 2021.

CHAUVET, Lisa; JACOLIN, Luc. Financial inclusion, bank concentration, and firm performance. **World Development**, v. 97, p. 1-13, 2017.

CHO, Charles H. et al. CSR disclosure: the more things change...?. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2015.

CLARKE, Julia; GIBSON-SWEET, Monica. The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 Companies. **Business Ethics: A European Review**, v. 8, n. 1, p. 5-13, 1999.

WESTGARTH, Corrs Chambers. Corporate 'greenwashing' the latest target for climate change litigation, 02 September 2021. 2022.

DE HAAN, Jakob; STURM, Jan-Egbert. Finance and income inequality: A review and new evidence. **European Journal of Political Economy**, v. 50, p. 171-195, 2017.

DE SILVA LOKUWADUGE, Chitra S.; DE SILVA, Keshara. Emerging corporate disclosure of environmental social and governance (ESG) risks: An Australian study. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, v. 14, n. 2, p. 35-50, 2020.

DE SILVA LOKUWADUGE, Chitra S.; DE SILVA, Keshara M. ESG Risk Disclosure and the Risk of Green Washing. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, v. 16, n. 1, p. 146-159, 2022.

DECKOP, John R.; MERRIMAN, Kimberly K.; GUPTA, Shruti. The effects of CEO pay structure on corporate social performance. **Journal of Management**, v. 32, n. 3, p. 329-342, 2006.

DELOITTE. Deloitte. **Leadership, representation, and gender equity in financial services**. 2021.

DELOITTE. Deloitte. **Tackling the challenges of the net-zero transition**. 2021.

DELOITTE. Deloitte. **2022 banking and capital markets outlook**. 2021.

DEMIRGUC-KUNT, Asli. Finance, financial sector policies, and long-run growth. 2008.

DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli et al. **The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19**. World Bank Publications, 2022.

DÍAZ, Violeta; IBRUSHI, Denada; ZHAO, Jialin. Reconsidering systematic factors during the COVID-19 pandemic—The rising importance of ESG. **Finance Research Letters**, v. 38, p. 101870, 2021.

DO BRASIL, BANCO. Banco do Brasil. **Agenda 30 BB**. 2021.

DO BRASIL, BANCO. Banco do Brasil. **Formulário de Referência 2022**. 2022.

DO BRASIL, BANCO. Banco do Brasil. **Relatório Anual 2021**. 2022.

DO BRASIL, BANCO. **Energias Renováveis**. 2022. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/energias-renovaveis>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

ECONOMY, CIRCLE. Circle Economy. **The Circularity Gap Report 2022**. 2022.

ESTEBAN-SANCHEZ, Pablo; DE LA CUESTA-GONZALEZ, Marta; PAREDES-GAZQUEZ, Juan Diego. Corporate social performance and its relation with corporate financial performance: International evidence in the banking industry. **Journal of cleaner production**, v. 162, p. 1102-1110, 2017.

FLAMMER, Caroline. Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 3, p. 758-781, 2013.

FORCADELL, Francisco Javier; ARACIL, Elisa; ÚBEDA, Fernando. The impact of corporate sustainability and digitalization on international banks' performance. **Global Policy**, v. 11, p. 18-27, 2020.

FOUNDATION, IFRS. **International Financial Reporting Standards**. 2020. Consultation Paper on Sustainability Reporting September 2020. Disponível em: <<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/sustainability-reporting/consultation-paper-on-sustainability-reporting.pdf>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of sustainable finance & investment**, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

GALLEGO-ÁLVAREZ, Isabel; PUCHETA-MARTÍNEZ, María Consuelo. Environmental strategy in the global banking industry within the varieties of capitalism approach: The moderating role of gender diversity and board members with specific skills. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 2, p. 347-360, 2020.

GALLETTA, Simona; MAZZÙ, Sebastiano; NACITI, Valeria. A bibliometric analysis of ESG performance in the banking industry: from the current status to future directions. **Research in International Business and Finance**, p. 101684, 2022.

GAO, Feng; LISIC, Ling Lei; ZHANG, Ivy Xiyang. Commitment to social good and insider trading. **Journal of Accounting and Economics**, v. 57, n. 2-3, p. 149-175, 2014.

GOUVÊA, V. **Instituto Nu: conheça a nova plataforma de inovação social do Nubank**. 2022. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/instituto-nu-conheca-a-nova-plataforma-de-inovacao-social-do-nubank/>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

GRAY, Rob. Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. **Accounting, organizations and society**, v. 35, n. 1, p. 47-62, 2010.

HEENETIGALA, Kumudini et al. Environmental social and governance reporting: a case study of the Australian mining sector. In: **CSR, Sustainability, and Leadership**. Routledge, 2017. p. 172-198.

HENISZ, Witold; KOLLER, Tim; NUTTALL, Robin. Five ways that ESG creates value. 2019.

HOOGHIEMSTRA, Reggy. Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. **Journal of business ethics**, v. 27, n. 1, p. 55-68, 2000.

IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON INVESTMENT RECOMMENDATIONS. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2010. p. 1-6.

JEUCKEN, Marcel. Sustainable finance and banking: Slow starters are gaining pace. Διαθέσιμο: <http://www.sustainability-in-finance.com/ifi.pdf>, 2001.

JEUCKEN, Marcel. **Sustainable finance and banking: The financial sector and the future of the planet**. Routledge, 2010.

KHATTAK, Mudeer Ahmed; SAITI, Buerhan. Banks' environmental policy and business outcomes: The role of competition. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 1, p. 302-317, 2021.

KIM, Sang; LI, Zhichuan. Understanding the impact of ESG practices in corporate finance. **Sustainability**, v. 13, n. 7, p. 3746, 2021.

LEONG, Shane; HAZELTON, James. Under what conditions is mandatory disclosure most likely to cause organisational change?. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2019.

LI, Ting-Ting et al. ESG: Research progress and future prospects. **Sustainability**, v. 13, n. 21, p. 11663, 2021.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MATTILA, Anna S.; HANKS, Lydia; KIM, Ellen Eun Kyoo. The impact of company type and corporate social responsibility messaging on consumer perceptions. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 15, n. 2, p. 126-135, 2010.

MENIAGO, Christelle; ASONGU, Simplicie A. Revisiting the finance-inequality nexus in a panel of African countries. **Research in International Business and Finance**, v. 46, p. 399-419, 2018.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, p. 216-229, 2007.

MSCI. MSCI ESG Research LLC. **MSCI ESG Ratings Methodology**. 2022.

NATIONS, UNITED. United Nations. **The Sustainable Development Goals Report 2022**. 2022.

NATIONS, UNITED. United Nations. **The 2030 Agenda for Sustainable Development**. 2015.

NUBANK. **Impacto Nubank**. 2022. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/impacto/tentavel>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

NUBANK. Nubank. **Impacto do Nubank na inclusão e educação financeira dos brasileiros**. 2021.

NUBANK. Nubank. **Relato ESG NuImpacto**. 2022.

NUBANK. **Política de Responsabilidade Social Ambiental (“PRSA”) do Nubank**. 2022. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/politica-de-responsabilidade-socioambiental-do-nubank/>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

NUBANK. **Sobre o Nu**. 2022. Disponível em: <<https://international.nubank.com.br/pt-br/sobre/>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 1, 2005.

RAUT, Rakesh; CHEIKHROUHOU, Naoufel; KHARAT, Manoj. Sustainability in the banking industry: A strategic multi-criterion analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 4, p. 550-568, 2017.

REUTERS, THOMSON. Thomson Reuters. **Thomson Reuters ESG Scores**. 2017.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003.

RODRIGUES PINTO, Alexandre; ALVES DOS SANTOS, Tainá; DAI PRÁ MARTENS, Cristina. Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 113-125, 2021.

RUIZ, Belén; ESTEBAN, Águeda; GUTIÉRREZ, Santiago. Determinants of reputation of leading Spanish financial institutions among their customers in a context of economic crisis. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 259-278, 2014.

SANTANDER. **Cartões Sustentáveis.** 2022. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/cartaosustentavel>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

SANTANDER. **Portal Sustentabilidade.** Brasil: 2022. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

SANTANDER. **Posicionamento.** Brasil: 2022. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/sustentabilidade/posicionamento>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

SANTANDER. **Santander no Brasil.** 2022. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/institucional-santander/santander-no-brasil>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

SANTANDER. **Santander no Mundo.** 2022. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/institucional-santander/santander-no-mundo>>. Acesso em: 23 de novembro de 2022.

SANTANDER. Santander. **Relatório ESG e Ações Climáticas Santander Brasil 2021.** 2022.

SCHWAB, Klaus. **The fourth industrial revolution.** Currency, 2017.

SHIU, Yung-Ming; YANG, Shou-Lin. Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects?. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 455-470, 2017.

THOMPSON, Paul; COWTON, Christopher J. Bringing the environment into bank lending: implications for environmental reporting. **The British Accounting Review**, v. 36, n. 2, p. 197-218, 2004.

TRAM, Thi Xuan Huong; LAI, Tien Dinh; NGUYEN, Thi Truc Huong. Constructing a composite financial inclusion index for developing economies. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, 2021.

UNIBANCO, ITAÚ. Itaú Unibanco. **Apresentação Institucional 2T22.** 2022.

UNIBANCO, ITAÚ. Itaú Unibanco. **Itaú Net Zero 2050.** 2021.

UNIBANCO, ITAÚ. Itaú Unibanco. **Relatório ESG 2021.** 2022.

WEBER, Olaf. Environmental credit risk management in banks and financial service institutions. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 4, p. 248-263, 2012.

WHELAN, Tensie et al. ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020. **New York: NYU STERN Center for sustainable business**, 2021.

WOODWARD, David G.; EDWARDS, Pam; BIRKIN, Frank. Organizational legitimacy and stakeholder information provision 1. **British journal of management**, v. 7, n. 4, p. 329-347, 1996.

XIE, Jun et al. Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance?. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 2, p. 286-300, 2019.

YIP, Angus WH; BOCKEN, Nancy MP. Sustainable business model archetypes for the banking industry. **Journal of cleaner production**, v. 174, p. 150-169, 2018.